



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Měření spokojenosti zákazníka na trhu parních konvektomatů

Customer Satisfaction Measurement of the Combi Ovens Market

Student: David Bártek

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2010



„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 26.4. 2010

.....

David Bártek

## Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Metodika měření spokojenosti zákazníků .....</b>	<b>8</b>
2.1 Pojem spokojenost zákazníka.....	8
2.2 Důvody pro měření spokojenosti zákazníků .....	8
2.3 Měření spokojenosti zákazníků .....	9
2.3.1 Definování, kdo je zákazníkem .....	10
2.3.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti .....	10
2.3.3 Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků .....	14
2.3.4 Stanovení velikosti výběru (vzorkování zákazníků) .....	17
2.3.5 Výběr metody sběru dat .....	18
2.3.6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků .....	20
2.3.7 Využívání měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování .....	21
2.4 Metody měření spokojenosti zákazníka .....	22
2.5 Shrnutí teoretických poznatků.....	23
<b>3. Charakteristika firmy RETIGO s. r. o. ....</b>	<b>25</b>
3.1 Vývoj a historie firmy .....	25
3.2 Výrobní zaměření firmy .....	26
3.3 Postavení firmy na trhu .....	28
3.4 Konkurence .....	30
3.5 Zákazníci .....	30
3.6 Distributoři .....	32
3.6 Budoucnost firmy.....	32
<b>4. Analýza a interpretace výsledků.....</b>	<b>34</b>
4.1 Důvody provedení průzkumu .....	34
4.2 Definování zákazníka firmy .....	35
4.3 Tvorba dotazníků.....	35
4.4 Velikost vzorku .....	36
4.5 Distribuce dotazníků .....	37
4.6 Vyhodnocení .....	37
4.7 Analýza výsledků .....	39
4.7.1 Pouze spokojenost .....	39
4.7.2 Model důležitost spokojenost.....	52
4.7.3 Diferenciální přístup.....	54
4.8 Seznam priorit .....	56
<b>5. Závěrečná doporučení.....</b>	<b>58</b>
5.1 Doporučení z oblasti kvality produktu .....	58
5.2 Oblasti obchod, servis a komunikace .....	60
5.3 Otevřené otázky.....	61
5.4 Provádění dalších průzkumů .....	61
<b>6. Závěr.....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>68</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>70</b>

# 1. Úvod

V posledních dvou letech se světová ekonomika potýkala s globální hospodářskou recesí, která se dotkla téměř úplně všech oblastí. Výjimkou nebyl ani trh výrobců zařízení pro gastronomii, kdy gastronomické provozy díky úbytku zákazníků začaly radikálně šetřit na nákupu těchto zařízení. Jedním s výrobců zařízení pro gastronomii je i česká firma RETIGO z Rožnova pod Radhoštěm, jejímž hlavním produktem je programovatelný parní konvektomat. Trh parních konvektomatů je charakteristický velmi tvrdým konkurenčním prostředím, kde důležitým faktorem úspěchu je spokojenost zákazníků. Právě měření spokojenosti zákazníků na trhu parních konvektomatů jsem si vybral jako téma své diplomové práce.

Firma RETIGO přišla v roce 2008 s novou modelovou řadou parních konvektomatů VISION, která byla spojena s řadou radikálních změn ve srovnání se staršími modely. Tyto změny se netýkaly jen provedení produktu samotného produktu, ale celého strategického konceptu firmy. Firma věřila, že celý tento koncept byl určitě krok správným směrem, proto nastala vhodná doba na zhodnocení, zda stejné pocity sdílejí i zákazníci firmy RETIGO.

Cílem mé diplomové práce je provést měření spokojenosti zákazníků s konvektomaty RETIGO VISION a na základě kombinace několika metod výsledky měření analyzovat a vyhodnotit. Výsledkem by mělo být zhodnocení vnímání tohoto produktu z pohledu zákazníků a ujištění se, že celý koncept RETIGO VISION byl krok správným směrem. Ovšem nejdůležitějším cílem mé práce je nalézt problematické oblasti a určit priority, které by měly být předmětem zlepšení. V závěrečných doporučení se budu snažit i o nástin postupu, jak k těmto zlepšením dospět. Mým osobním cílem je, aby výsledky mé práce byly pro firmu RETIGO hodnotné a uvedené postupy a připomínky by byly pro firmu prakticky využitelné nejen v době bezprostředně následující po dokončení mé práce, ale i v budoucnu při provádění dalších průzkumu a měření.

Svou diplomovou práci jsem rozdělil do 4 kapitol. V první kapitole se zabývám představením a charakteristikou firmy RETIGO. Je zde uvedeno a popsáno veškeré výrobní portfolio firmy a hlavní část popisu výrobků je věnována charakteristice parních konvektomatů VISION. Dále se v této kapitole zabývám rozdělením zákazníků, analýzou

hlavní konkurence firmy , postavením firmy na trhu, způsobem prodeje a v závěru kapitoly je uveden pohled na budoucnost firmy.

Druhá kapitola se zaměřuje na metodiku měření spokojenosti zákazníka. Na začátku uvádím několik pohledů na samotný pojem spokojenost, poté jsou popsány všechny kroky nutné pro provedení tohoto měření a následují vybrané metody vyhodnocení takového průzkumu. V závěru kapitoly se snažím o shrnutí teoretických poznatků a zahrnutí určitých specifik týkajících se provádění takových průzkumů na B2B trzích.

Ve třetí kapitole se zabývám analýzou samotných výsledků provedeného průzkumu. V úvodu kapitoly uvádím konkrétní postup v našem případě vycházející z teoretických kroků od uvedení důvodů pro provedení měření spokojenosti až po zvolený způsob distribuce dotazníků. Samotné vyhodnocení provádím na základě 3 zvolených metod. Vždy se snažím u každé metody se snažím nastínit, jak by vypadalo vyhodnocení jen podle právě zvolené metody a až v závěru kapitoly výsledky těchto zvolených metod mezi sebou kombinuji a porovnávám. Výsledkem pak je stručný seznam oblastí priorit, které je potřeba zlepšit a kterým je třeba neustále věnovat zvýšenou pozornost.

V závěrečné kapitole se snažím navrhnout konkrétní doporučení ke zlepšení vycházejících z analýzy výsledků. Jednotlivá doporučení jsou rozděleny podle oblastí v dotazníku. V závěru jsou uvedena i doporučení týkající se provádění dalších obdobných průzkumů.

## **2. Metodika měření spokojenosti zákazníků**

### **2.1 Pojem spokojenost zákazníka**

Existuje několik pohledů na definici pojmu spokojenost zákazníka. V normě ISO 9000 je spokojenost zákazníka definovaná jako <sup>1</sup> „ vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.“ Nespokojenost zákazníků se může projevovat jejich stížnostmi, ovšem ani stav bez jakýchkoliv stížností nemusí znamenat vysokou spokojenost. Také splnění dohodnutých zákaznickových požadavků nemusí automaticky zajišťovat jeho vysokou spokojenost. [12]

Z marketingového pohledu vychází spokojenost zákazníka z hledání motivů a důvodů, proč se zákazník pro daný produkt rozhodl a patří mezi zdroje intenzivního rozvoje pro vytvoření konkurenční pozice na trhu. Podle Kozla spokojenost zákazníka znamená subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání, které jsou podmíněny jeho osobností, prostředím, zkušenostmi a očekáváním. [3]

Podle Philipa Kotlera je spokojenost zákazníka funkcí vnímané výkonnosti a očekávání. Spokojenost závisí na pocitech zákazníka, které vyplývají z porovnání spotřebitelské výkonnosti s očekávanou výkonností. Zjednodušeně řečeno jde o porovnání užité hodnoty a očekávání. Pokud skutečná výkonnost zaostává za zákaznickým očekáváním, je zákazník nespokojen. V opačném případě je zákazník maximálně spokojen a má z produktu radost. [2]

### **2.2 Důvody pro měření spokojenosti zákazníků**

Důvody pro sledování spokojenosti je celá řada. Spokojenost se sleduje obecně, na firemní úrovni, ale také na nadpodnikové úrovni. Obecné důvody sledování spokojenosti jsou především díky rostoucí konkurenci a tedy tlak na ceny. Firmy proto věnují větší pozornost stávajícím zákazníkům. [6]

---

<sup>1</sup> ČSN EN ISO 9000: 2005, s. 20



**Důvody na firemní úrovni** jsou spojeny se skutečností, že spokojenost má dopad na finanční výsledek firmy. Spokojení zákazníci mají tendenci k opakovaným nákupům, projevují větší sklon k věrnosti, jsou méně cenově citliví a rozšiřují svou pozitivní zkušenost. [6]

**Důvody na nadpodnikové úrovni** jsou rovněž podstatné při sledování spokojenosti zákazníků, protože je třeba znát informace o celkové úrovni spokojenosti zákazníka s výrobky a službami poskytovanými na daném území. [6]

Jako jediné měřítko spokojenosti nemůžeme brát stížnosti zákazníků. Podle průzkumů si stěžuje jen 5 % nespokojených zákazníků. Většina z nich poté začne daný produkt kupovat méně nebo změni dodavatele. Proto je potřeba pro zjišťování zákaznické spokojenosti provádět pravidelné průzkumy. [2]

## 2.3 Měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků může existovat ve dvou směrech:

**a) postupy využívající tzv. interní ukazatele výkonnosti**, které jsou založeny na analýze údajů získaných z interních databází organizací, které produkty zákazníkům dodávají. O těchto ukazatelích zákazníci nemusí vůbec vědět, nejsou odvozeny od jejich názorů, jsou naopak odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, jež pak přímo podmiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků. [5]

**b) postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků**, které pracují s ukazateli, které bezprostředně vypovídají o úrovni vnímání jednotlivých produktů různými skupinami zákazníků. Tyto ukazatele jsou obvykle odvozeny od údajů získaných pravidelnými průzkumy u externích zákazníků, resp. zaměstnanců. [5]

Metodika měření spokojenosti zákazníků zahrnuje obvykle následujících 7 bodů:

- 1) definování, kdo je pro firmu zákazníkem,
- 2) definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti,
- 3) návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků,
- 4) stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
- 5) metody sběru dat,
- 6) tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,

7) využívání měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování [5].

### **2.3.1 Definování, kdo je zákazníkem**

Zde je nutné vyjít ze základní teze moderního managementu jakosti, hovořící, že zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Každá organizace má tedy dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Interními zákazníky jsou zaměstnanci firmy, mezi externí zákazníky řadíme zprostředkovatele, odběratele a konečné uživatele výrobků a služeb. Je naprostou nezbytností, aby si firmy dokonale uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem.

To znamená, že na samém začátku si musí organizace stanovit, u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti provádět. Definování zákazníků totiž může mít vliv nejenom na náklady spojené s měřením spokojenosti, ale i na všechny další aktivity s tím související. Na první pohled se tak z jednoduché etapy definování zákazníků stává jedna z klíčových činností uvnitř kterékoliv organizace, nehledě na to, jaké druhy produktů či služeb dodává. [5]

### **2.3.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti**

Jakmile si firma vyjasní, kdo jsou její zákazníci a u které skupiny hodlá měření spokojenosti uskutečnit, je možné přistoupit k definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Pojmem požadavek zákazníka budeme chápat transformaci hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání. Potřeby jsou užitky, které mají být určitým produktem naplněny, očekávání pak požadavky týkající se takových charakteristik, jako jsou čas, úplnost, frekvence, rozptyl atd.. Zjišťování požadavků zákazníků by mělo být standardním marketingovým procesem, podle něhož mohou být požadavky členěny podle různých hledisek, např.

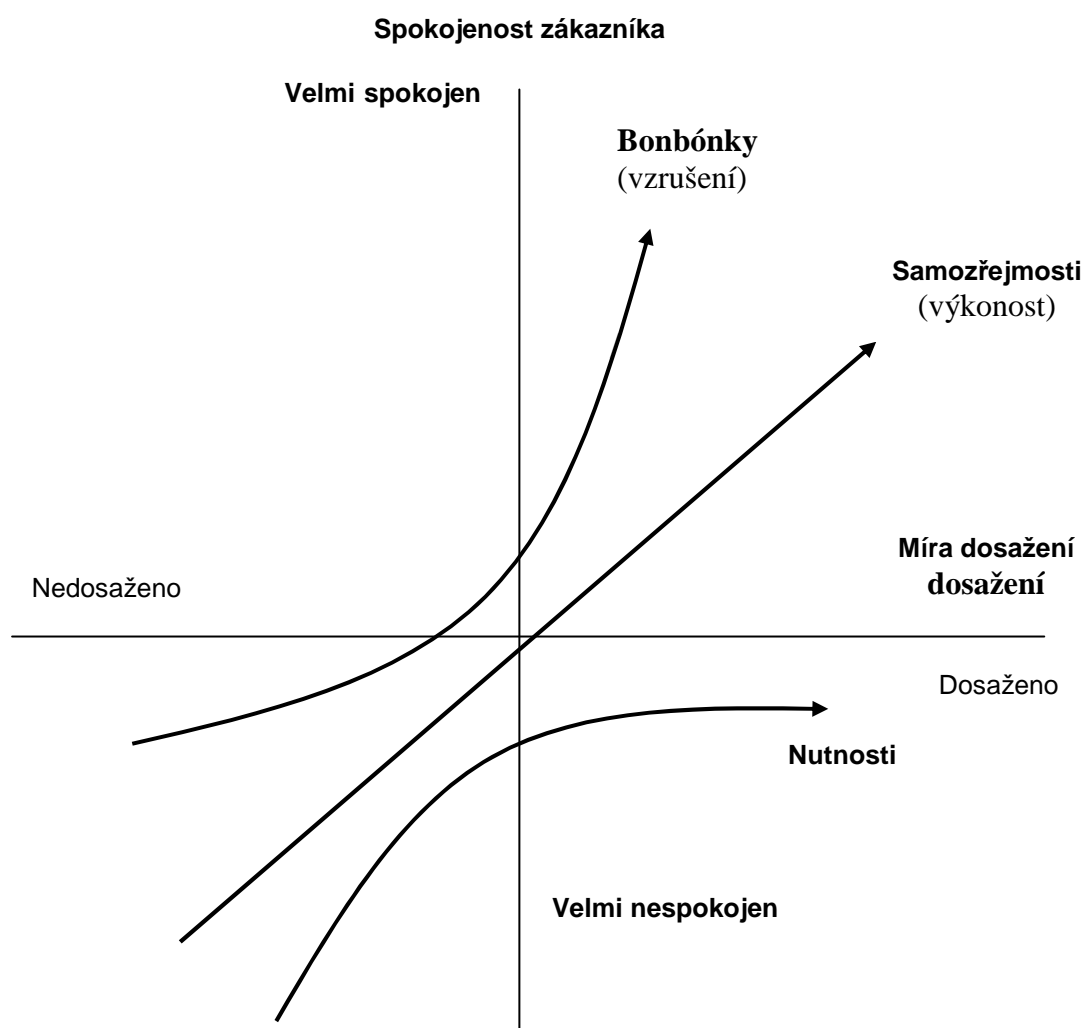
- podle hlediska času existují požadavky současné a budoucí,
- podle hlediska stavu rozlišujeme požadavky emocionální a racionální,
- podle hlediska úrovně může jít o požadavky primární a sekundární.

Důležitým je z pohledu měření spokojenost členění požadavků podle Kana.

Ten předpokládá, že u jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků, které ovlivňují míru spokojenosti zákazníků (viz obr. ).

- **Bonbónky**, což je malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou spokojenost.
- **Samozřejmosti**, což je velká skupina požadavků souvisejících s plněním funkcí daného produktu.
- **Nutnosti**, tj. opět malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka. [6]

Obrázek č. 2.3.2.1 – Kanův model



Zdroj: [6]

Pro definování znaků spokojenosti zákazníků lze použít v praxi dvě základní metody:

- 1) metodu rozvoje znaků jakosti,
- 2) metodu naslouchání hlasu zákazníka.

Základem metody rozvoje znaků jakosti je to, že aktivními účastníky nejsou reální ani potenciální zákazníci, ale zaměstnanci organizace, která daný produkt vyrábí. Ti jsou vyzváni k tomu, aby definovali požadavky zákazníků za předpokladu, že se dokáží vžít do role zákazníků. Tato metoda vyžaduje zkušeného moderátora, který aplikuje při vedení skupiny zaměstnanců brainstorming.[3]

Charakteristickým prvkem metod naslouchání hlasu zákazníků je fakt, že zde pracujeme se vzorkem současných, resp. potenciálních zákazníků, přičemž není podstatné, zda jde o zákazníky vlastní či zákazníky konkurence. Na první pohled jednoduchý a srozumitelný proces definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se může někdy v praxi komplikovat tím, že organizace nemá vyjasněno, kdo je pro ni zákazníkem, nedokáže dobře transformovat mnohdy i laická vyjádření zákazníků do jazyka techniků, zkoumání proběhla na nereprezentativním vzorku zákazníků a mohly být také použity nevhodné metody. K těm vhodným metodám naslouchání hlasu zákazníků bezesporu patří:

- diskuse v ohniskových skupinách,
- přímá interview s jednotlivci,
- dotazníková metoda,
- metoda kritických událostí. [6]

### **Diskuse v ohniskových skupinách**

Ohniskovou skupinou může být v tomto případě skupina 6 až 12 skutečných nebo potenciálních zákazníků. Jako ohnisková se podobná skupina označuje z následujících důvodů:

- a) obvykle ji tvoří zástupci konkrétního segmentu zákazníků (např., aktivních sportovců, firem do 50 zaměstnanců apod.),
- b) v diskusi je věnována pozornost pouze úzkému tematickému okruhu otázek, které v tomto případě jednoznačně směřují k odhalení skupiny znaků výrobků a služeb, ovlivňujících

jejich spokojenost. [6]

### **Přímá interview s jednotlivci**

Tazatel zde klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořených schémat (dotazníků) tak, aby výsledkem byl pokud možno ucelený seznam požadavků zákazníků, resp. znaků jejich spokojenosti. Sám rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu a tazatel může pomoci dotazovaným osobám rozvíjet jejich názory kladením dodatečných, nepřípravených otázek.

V souvislosti s využitím výše uvedených metod je důležité si uvědomit tyto skutečnosti:

- k definování stejného počtu požadavků zákazníků, resp. znaků spokojenosti, je nutný asi dvojnásobný počet interview než diskusí v ohniskových skupinách,
- zatímco v průměru 5 interview odhalí asi 50 % požadavků a znaků, 25 interview s jednotlivci odhalí už asi 98 % všech požadavků a znaků. [6]

### **Metoda dotazníková**

Je typickou metodou nepřímého styku. Vzorku zákazníků je zaslán předem vytvořený dotazník, jenž musí být konstruován tak, aby umožnil po zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se zamýšleným produktem. Je vhodné, aby odpovědní pracovníci organizace v dotazníku naznačili, resp. ilustrovali, některé možné požadavky a znaky, aby je mohli respondenti doplňovat a rozvíjet. Struktura dotazníku však musí v každém případě umožňovat jednotné vyhodnocení údajů. [5]

### **Metoda kritických událostí**

Jde pravděpodobně o nejlepší způsob definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Pod pojmem "kritická událost" je třeba vidět naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu - je to vzpomínka, která zákazníkovi nevymizí z paměti. Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi:

- musí popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt poskytuje,

- musí být specifická, tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování,
- musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci,
- musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje. [5]

Je vidět, že metoda kritických událostí je sice náročnější na zdroje a pracnější v porovnání s jinými metodami naslouchání hlasu zákazníka, dává však nejspolehlivější výsledky. A protože každý z nás má bezpochyby celou řadu kladných, ale i negativních vzpomínek na využití určitého výrobku nebo služeb, neměl by být pro pracovníky organizací problém tuto metodu aplikovat s cílem opravdu podrobně poznat všechny důležité znaky spokojenosti zákazníků. [5]

### **2.3.3 Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků**

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Bud' jsou využívány jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, nebo jako základní pomůcka tazatelů při metodách přímého styku, např. při rozhovorech. Proto je nutné věnovat adekvátní pozornost jejich přípravě. Tvorba dotazníků by měla zahrnovat tyto kroky:

- definování otázek pro dotazníky,
- volbu vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro zákazníka,
- definitivní uspořádání dotazníků. [5]

#### **Definování otázek pro dotazníky**

Otázky, které se objeví v dotazníku, by měly s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníků, spojených s jejich zkušenostmi a s projevy všech předtím definovaných znaků spokojenosti. Počet otázek by měl být přitom co nejnižší. Kromě požadavků na jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost otázek pro respondenty je třeba mít na paměti i to, že formulace otázek musí umožňovat následnou kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků a celková struktura dotazníku musí odpovídat předpokládané strukturalizaci dat. Proto by soubor otázek měl obsahovat:

a) otázky o celkové spokojenosti zákazníků,

- b) otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými znaky, když by mělo být dodrženo pravidlo, že každému v předchozím kroku definovanému znaku spokojenosti by měla být věnována alespoň jedna otázka,
- c) otázky týkající se informací o respondentovi. [5]

### **Volba vhodného formátu dotazníku**

Je velmi důležitým krokem zejména s ohledem na požadavky budoucí kvantifikace míry spokojenosti zákazníků. Jako použitelné se jeví pouze dva formáty:

- formát checklistů,
- formát Likertův,
- formát verbální,
- formát numerický.

Formát checklistů je jednoduchou verzí formátů, která je založena na tom, že respondent se zde setkává se sadou vyhlášení, na které reaguje pouze ano/ne, resp. Souhlasím/nesouhlasím. Výsledkem je dvoustavové hodnocení spokojenosti, přičemž kladná reakce je výrazem pozitivního vnímání zákazníka, záporná reakce pak odezvou negativní. Čím je počet negativních reakcí vyšší, tím je míra spokojenosti zákazníka samozřejmě nižší. [3]

Všude tam, kde to je možné, by měl být aplikován tzv. Likertův formát, který vychází z toho, aby každý respondent měl možnost škálového hodnocení. Likert navrhl tento tak, aby jeden mezní stav vyjadřoval naprosto pozitivní vnímání a druhý mezní stav absolutně negativní vnímání zákazníka. Významnou výhodou Likertova formátu je tedy to, že dává respondentům možnost variability hodnocení a organizaci garantuje vyšší spolehlivost a přesnost výsledků v porovnání s použitím checklistů. [3]

Formát verbální je odvozen od Likertova formátu. Otázky jsou ve formě definovaných znaků a respondenti tak označí stav své spokojenosti na škále od „velmi spokojen“ až po „velmi nespokojen“.

Formát numerický je pravděpodobně „uživatelsky nejpřívětivější“ a tzn. pro zákazníka nejkonkrétnější z hlediska vyjadřování míry spokojenosti. Má ale výhodu i z hlediska nejpresnějšího vyhodnocování a statistického zpracování dat. Není rovněž problém využít jemnější než např. pětistupňovou hodnotící škálu. [5]

### **Vstupní informace pro zákazníka**

Nutnou podmínkou správnosti odpovědí respondentů je to, aby věděli, jak mají při reakcích na otázky a vyplňování dotazníků postupovat. Informace tohoto typu jsou zvláště důležité, pokud je pro sběr dat využita klasická dotazníková metoda, v případě přímých interview může tyto informace podat tazatel.

Tyto tzv. vstupní informace mají několik funkcí, např.

- vysvětlit účel a cíle dotazování,
- poskytnout vyčerpávající a srozumitelný návod k vyplnění dotazníku,
- vysvětlit, kdo a jakým způsobem bude údaje z dotazníku zpracovávat,
- vysvětlit, co znamená navržená hodnotící škála, pokud je využít Likertův formát,
- objasnit smysl některých otázek, pokud z nich přímo nevyplývá,
- naznačit formu motivace respondenta k vyplnění a zaslání dotazníku apod.

Tuto část tvorby dotazníků není možné vůbec podceňovat. Spolehlivost získaných informací totiž často snižují nepřesné odpovědi respondentů, vyvolané právě tím, že si nejsou jisti, jak danou otázku chápat a zda postupují při vyplňování dotazníků správně. [5]

### ***Definitivní uspořádání dotazníku***

Pokud pomineme vstupní informace (návod) k vyplnění dotazníku, potom doporučuji strukturu dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků tak, aby měl tři základní části:

- a) otázky souhrnného charakteru*, jež mohou vést i k poznání budoucího chování zákazníků.
- b) otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky* (tato část by měla pochopitelně představovat nosnou část dotazníku),
- c) všeobecné otázky segmentace zákazníků*. U průmyslových zákazníků to mohou být otázky orientované na velikost odběratelské organizace, charakter jejích produktů, formu využití našich dodávek apod. U individuálních zákazníků může být zajímavá segmentace podle věku, pohlaví, místa bydliště, důvodu nákupu atd. Tyto otázky jsou důležité pro



vyhodnocování údajů z dotazníků a jejich analýzy. [5]

### **2.3.4 Stanovení velikosti výběru (vzorkování zákazníků)**

Celkový počet zákazníků mnohých organizací je velmi často příliš vysoký na to, abychom mohli bez extrémně vysokých nákladů zkoumat jejich míru spokojenosti. Zejména v případě potravinářských výrobků, cestujících v dopravních prostředcích apod. jsou většinou koncoví uživatelé anonymní. Proto je v takových situacích nutné realizovat výběr respondentů, označovaný někdy jako "vzorkování" zákazníků. V rámci tohoto procesu se řeší takové úlohy, jako:

- stanovení velikosti (rozsahu) výběru respondentů,
- výběr respondentů tak, aby vzorek byl dostatečně reprezentativní,
- určení konfidenční úrovně, tj. stupně spolehlivosti údajů, atd.

Vzorkováním zákazníků je proces výběru určitého počtu respondentů z celého známého objemu (souboru) zákazníků tak, aby byly garantovány na tomto výběru takové výsledky, jaké by přineslo zkoumání celého souboru zákazníků. V zásadě existují tři základní přístupy k podobnému vzorkování.

- metoda Census,
- úsudková metoda,
- statistické metody. [3]

Metoda Census je založena na faktu, že velikost výběru (vzorku) je rovna velikosti souboru. Praktická aplikace této metody znamená, že míru spokojenosti zjišťujeme u všech zákazníků organizace. Je zde pochopitelně garantována nejvyšší úroveň spolehlivosti dat. [3]

Úsudková metoda je typicky empirickou metodou, protože vychází ze zkušenosti lidí, kteří se vzorkováním zákazníků zabývají - velikost a složení výběru tak závisí čistě na vůli a rozhodnutí těchto lidí, kteří logicky mohou dbát na proporcionální zastoupení jednotlivých skupin zákazníků ve vzorku. Podstatnou nevýhodou je však to, že výsledky lze jen těžko chápat jako plně spolehlivé a reprezentativní, tj. všeobecné na celý soubor zákazníků. Úsudková metoda by tedy měla být využita jen tam, kde:

- a) nelze nasadit metodu Census,
- b) nelze z jakýchkoliv důvodů aplikovat statistické metody vzorkování. [3]

Statistické metody vzorkování vycházejí z poznatků teorie pravděpodobnosti a matematické statistiky. V porovnání s úsudkovou metodou má statistické vzorkování tyto hlavní znaky:

- a) používá se výhradně náhodného výběru respondentů ze souboru zákazníků,
- b) je možné statisticky určit vyhovující velikost výběru (vzorku),
- c) je možné definovat pravděpodobnost toho, že vybraný vzorek reprezentuje celý soubor zákazníků,
- d) data získaná na vzorku se dají spolehlivě zevšeobecnit na celý soubor zákazníků. [3]

### **Charakteristiky metod statistického vzorkování zákazníků:**

Metoda jednoduchého vzorkování je nejméně komplikovanou statistickou metodou výběru zákazníků k dotazování. Náhodným výběrem (např. losováním) se z celého seznamu zákazníků vybere vzorek, který lze považovat za reprezentativní. Výsledky měření spokojenosti zákazníků v tomto vzorku pak mohou být považovány za výsledky na celém souboru zákazníků.

Metoda stratifikovaného vzorkování celý soubor zákazníků rozděluje nejprve na dvě nebo více skupin. Musí platit to, aby každý zákazník byl zařazen pouze do jedné ze skupin. S každou takto vytvořenou skupinou se pak pracuje jako se souborem, ze kterého se náhodným výběrem stanoví výběr respondentů.

Víceúrovňové vzorkování je metodou, kdy se výběr vytváří ne na bázi individuálních zákazníků, ale na úrovni skupin zákazníků. Celkový počet skupin je pak považován za soubor, ze kterého náhodným výběrem určíme ty skupiny, se kterými budeme při měření spokojenosti dále pracovat. [6]

### **2.3.5 Výběr metody sběru dat**

Je dalším důležitým krokem při tvorbě metodiky měření spokojenosti zákazníků. Určení vhodné metody sběru dat závisí přitom zejména na:

- rozsahu výběru respondentů,
- uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti zákazníků vrcholovým vedením,
- technických možnostech organizace, resp. firmy, která sběr dat zajišťuje,
- požadavcích na návratnost dotazníků, resp., odezvu zákazníků. [6]

V praxi se nabízejí zejména tyto metody sběru dat o spokojenosti zákazníků:

**Osobní interview** patří k nejrozšířenějším metodám sběru údajů. Oblíbenost této metody spočívá nejen v její výborné zpětné vazbě, ale také v tom, že při rozhovoru s dotazovaným mu můžeme ukazovat vzorky nebo lépe vysvětlit nepochopené otázky. Tato metoda má však i své nevýhody, mezi které patří např. čas nebo náklady. Osobní interview trvá delší dobu a je nákladnější. [1]

**Telefonické interview** je oproti osobnímu dotazování levnější a rychlejší. Je vhodné pro kratší interview (10 – 15 minut). Během hovoru jsou kladeny krátké otázky. Telefonické dotazování není vhodné pro hloubkové šetření a nevýhodou je např. nemožnost využití vizuálních pomůcek. [1]

**Skupinové diskuse** jsou nejrozšířenější metodou kvalitativního výzkumu. Jsou náročné na vlastní šetření, neboť musí být stanoveno složení skupiny, počet skupin i jedinci v nich, správně zvoleno téma a postup formou scénáře. [3]

**Poštovní zasílání dotazníku** je další metodou sběru dat, která je také poměrně rozšířená, ale bohužel její velkou nevýhodou je velmi nízká zpětná vazba. Většinou se stává, že když je respondentovi zaslán dotazník, není už poslán vyplněn zpět. Výhodou této metody jsou však její nízké náklady. [3]

**Internetový výzkum** je v dnešní době také velmi rozšířen. Výzkum je prováděn pomocí dotazníků přiložených v emailech nebo na webových stránkách. Výhodou je její nenáročnost na náklady i čas, ale i adresnost. Nevýhodou pak důvěryhodnost získaných informací nebo tzv. spamming, neboť to zákazníky může obtěžovat. [3]

„**Pro forma**“ je jednou z nejméně spolehlivých metod, neboť její podstata spočívá v tom, že předem vytvořené dotazníky jsou umístěny v určitých prostorách, kde si je zákazníci mohou vzít a vyplnit. Toto je v podstatě nevýhodou, protože záleží pouze a jen na ochotě respondenta, zda dotazník vyplní. [5]

### 2.3.6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Pro efektivní využívání údajů získaných z měření spokojenosti zákazníka je nutné je vhodným způsobem zpracovat. Pro zpracování dat, je za potřebí využít adekvátní metody, jako jsou indexy nebo základní statistické postupy. [6]

#### 1) Index spokojenosti zákazníka

$ISZ = \text{realita} / \text{optimum}$

*realita* = výsledek měření spokojenosti v určitém čase

*optimum* = ideální hladina pozitivního vnímání

Spokojenost však může být různá v závislosti na tom, zda je o výrobek či službu, pak je index spokojenosti zákazníka kvantifikován takto [5]:

$$ISZ = (I_{ss} + k \cdot I_{sv}) / (k + 1)$$

*I<sub>ss</sub>* = dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb

*I<sub>sv</sub>* = dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky výrobku

*k* = konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti na celkové spokojenosti zákazníků

Index spokojenosti zákazníka je univerzální analytický nástroj určený k měření spokojenosti zákazníků s výrobkem, službou či společností. Nabízí pomoc při hledání důvodů zákaznickovy spokojenosti resp. nespokojenosti. vychází z předpokladu, že celková spokojenost zákazníků není jen odrazem spokojenosti s jednotlivými činiteli, které celkovou spokojenost ovlivňují, ale rovněž jejich důležitostí. Činitelé, které jsou z hlediska zákazníků podstatné, ovlivňují celkovou spokojenost více než ty, které jsou nepodstatné. [8]

## 2) Statistické postupy

Nejprve se vyhodnocuje každá otázka zvlášť a na základě zjištěných výsledků se pokračuje v hlubších analýzách, které mohou obsahovat odpovědi několika otázek dohromady. Postupně se zjišťuje četnost zjištěných odpovědí, úroveň, variabilita a rozložení zkoumaných znaků a také závislosti mezi proměnnými. [3]

**Četnost** znamená počet výskytu jednotlivých variant odpovědí. Rozlišujeme absolutní a relativní četnost. *Absolutní* představuje sumu jednotlivých variant odpovědí, kdežto *relativní* představuje poměr absolutní četnosti k rozsahu celého souboru a vyjadřuje se v procentech. [6]

**Úroveň** bývá popsána centrálními momenty, které určují jakýsi střed, kolem kterého varianty odpovědí kolísají. Nejčastěji se využívá *průměr*, *modus* (nejčetnější hodnota), *medián* (prostřední hodnota) a *kvantily*, které rozdělují soubor na určité části (nejpoužívanějšími jsou kvartily, které rozdělují soubor na 4 části). [3]

Důvodem **měření závislostí** je zjištění určitých závislostí, tzn., že jejich odpovědi se navzájem liší nebo se odlišují od celku. Smyslem je hledat závislosti mezi jednotlivými skupinami zákazníků (např. dle pohlaví). Pro měření závislostí používáme *regresní analýzu* (křivka vystihující odpovědi), *korelační analýzu* (určuje intenzitu vztahu mezi proměnnými), *faktorovou analýzu* (hledá hlavní faktory ovlivňující chování respondenti) a *shlukovou analýzu* (hledá podobné vlastnosti a rozdíly mezi respondenty). [3]

**Testování závislostí** je důležité v případech, kdy je nutno zjistit spolehlivost získaných údajů. Testy, které se při testování využívají, jsou *jednopárový T-test*, *párový T-test*, *T-test pro nezávislé skupiny* a *jednorozměrná ANOVA* (porovnávání průměrů jedné proměnné v několika skupinách). [3]

### 2.3.7 Využívání měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování

Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být neustále sledovány. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji spokojenosti musí být chápány jako varování před blížícími se ekonomickými problémy, ale především jako vstupy pro procesy zlepšování. Zvyšování míry

spokojenosti vede k loajalitě zákazníka. Monitorování spokojenosti zákazníka má poskytovat informace o tom, jak jsou plněny požadavky zákazníků. [5]

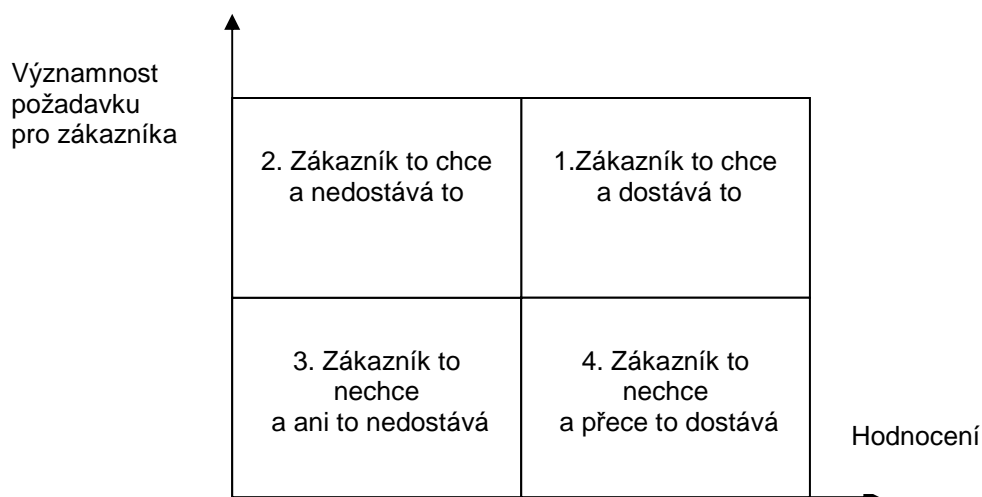
## 2.4 Metody měření spokojenosti zákazníka

### Pouze spokojenost

Jde o průzkumovou metodu, ve které se žádá, aby respondenti vyznačili, jak dobře si vede organizace v řadě vlastností, na bodové škále, na níž jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a nejvyšší hodnota naprosté spokojenosti. Průměrné výsledky u každé vlastnosti se v závěru sečtou a položky s nejnižším hodnocením patří mezi ty, které je nutné zlepšit. [7]

### Model důležitost – spokojenost

Princip této metody funguje podobně jako předchozí metoda, kde se rovněž srovnává důležitost a spokojenost s danými vlastnostmi. Zdůrazňuje význam znalosti vlastností, které pokládají zákazníci za nejdůležitější, vedle těch, v nichž organizace dosahuje špatných výsledků. Model D–S zkoumá vztah mezi důležitostmi a spokojeností. Akční priority se určují grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší akční prioritu získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. [7]



Obr. Okno zákazníka [7]

Cílem metody je najít vlastnosti, které se nacházejí v kvadrantu 2 a zaměřit se na jejich zlepšení. Pokud jich je tam více, organizace by se měla zaměřit na ty, které mají nižší stupeň spokojenosti a vyšší stupeň důležitosti.

## **Diferenční analýza**

Princip této metody spočívá v počítání rozdíle mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Opět je zde prováděno hodnocení na škále a vlastnosti s nejnižšími výsledky jsou ty, které je třeba zařadit mezi priority a zlepšit. Jednotlivé vlastnosti by se měly seřadit podle přiřazené důležitosti. Vlastnosti se stejným nebo podobným rozdílem nemusejí být pro zákazníky stejně důležité a nebudou mít na jejich spokojenost stejný dopad. [7]

## **Multiplikativní přístup**

Metoda multiplikativního přístupu se koncentruje na využití důležitosti jako vážené proměnné. Rozdíl mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti a zákaznickým vnímáním výkonnosti podniku tvoří tzv. skóre nespokojenosti, které se pak váží podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti pak určuje oblasti, které je nutné zlepšení. [7]

## **2.5 Shrnutí teoretických poznatků**

Zde uvádím shrnutí předchozích poznatků a určitá specifika měření spokojenosti zákazníků na B2B trzích. Jedním z přínosů silného soustředění se na zákazníky je dlouhodobé udržení se na trhu. Podnik, který je silně zaměřen na zákazníky, zůstává se svými zákazníky v úzkém kontaktu a snaží se zabezpečit vyšší úroveň jejich spokojenosti, udržet si je a budovat jejich loajalitu. Marketingové strategie v těchto podnicích jsou vytvářeny s ohledem na potřeby zákazníků a jiné zdroje jejich spokojenosti. Silná stránka podnikání orientovaného na zákazníky spočívá také v tom, nakolik dobře manažeři oboru podnikání porozumějí klíčovým konkurentům a posilují svou konkurenceschopnost. [4]

Přestože podnik orientovaný na trh obvykle používá pro sledování tržní výkonnosti několik externích měřítek, základním měřítkem jeho výkonnosti je spokojenost zákazníků. Pro přilákání zákazníků může být navržena řada marketingových strategií, ale jsou to pracovníci podniku, kteří pak komplexně zákazníky uspokojují, aby si je udrželi. Toto může znít pro ty, kteří nepřijali celkovou koncepci tržní orientace. [4]

Existuje řada způsobů měření spokojenosti zákazníků, využívající zejména měření spokojenosti zákazníků prostřednictvím jednosložkových nebo vícetřížkových škál.

Obvyklý způsob měření je pomocí indexu spokojenosti zákazníků. Průměrná spokojenost zákazníků může být vnímána jako akceptovatelná a dokonce jako velmi dobrá. Avšak řízení podle průměrné úrovně spokojenosti zákazníků nedovolí manažerům proniknout do skutečné úrovně spokojenosti zákazníků a do toho, jak spokojenost zákazníků ovlivňuje možnosti zvýšení zisků. [4]

Nestačí jen sledovat, jaká je průměrná úroveň spokojenosti zákazníků, ale je třeba detailně poznat, jak jsou s nabídkou podniků spokojeni jednotliví zákazníci a v případě jakéhokoli náznaku nižší úrovně spokojenosti by měl management kteréhokoli podniku vytvořit programy na podporu toho, aby zákazníci vyslovovali svou nespokojenost a aby bylo rychle reagováno na jejich stížnosti. [9]

Pokud se totiž podaří vyřešit problémy zákazníků rychle, lze udržet 95 % těchto zákazníků. Pokud se nepodaří jejich stížnosti vyřešit během 24 hodin, míra udržení zákazníků klesá na 46 %. Pokud si zákazníci nepostěžují, míra udržení zákazníků klesá pod 40 %. Proto by mělo být jedním z úkolů tržně orientovaného managementu nejenom sledovat spokojenost zákazníků, ale také podněcovat nespokojené zákazníky k stížnostem. Podnik totiž může napravit své chování jen tehdy, pokud má detailní informace o obsahu stížností zákazníků a příčinách jejich nespokojenosti. [4]



### 3. Charakteristika firmy RETIGO s. r. o.

Obchodní jméno:	RETIGO s. r. o.
Právní forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
IČO:	60794062
DIČ:	404-60794062
Sídlo firmy:	Lán 2310, 756 64 Rožnov pod Radhoštěm

#### 3.1 Vývoj a historie firmy

Firma RETIGO s. r. o. se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm vznikla v roce 1992 jako výrobní firma v oblasti kovovýroby, elektrovýroby a konstrukční a projektové činnosti. Jelikož zakladatelé měli zkušenosti s výrobou potravinářských strojů a zařízení z nerezů a byli schopni vyvinout náročná elektronická zařízení, začala se firma v roce 1993 specializovat na výrobu strojů a zařízení pro velkokuchyně, hlavně se jednalo programovatelné parní konvektomaty. Ty se staly stěžejním produktem firmy, kterým si vydobyla pevné postavení na domácím trhu. Za dobu své existence vyvinula přístroje, které snesou srovnání s vyspělou zahraniční technologií co do užitnosti i kvality. [13]

S rostoucími požadavky na kapacitu výroby byla firma nucena přejít z pronajatých prostor v bývalém areálu Tesly Rožnov do vlastního objektu, ve kterém působí od roku 1998. V roce 2001 byla spuštěna výroba v nové výrobní hale, jejíž výstavba byla zahájena v roce 2000. V současné době firma zaměstnává 130 zaměstnanců, přičemž v roce 2000 zaměstnávala firma 50 zaměstnanců. Její organizační struktura odpovídá velikosti firmy a počtu zaměstnanců. Počtem zaměstnanců a výši obrátu patří firma mezi střední podniky. Podle právní formy podnikání patří firma mezi kapitálové společnosti – společnost s ručením omezeným. Firma má pět vlastníků s rovnoměrným podílem 20 %. [13]

Kromě parních konvektomatů firma také vyrábí pekařské a cukrářské horkovzdušné pece, kynárny, šokové zchlazovače a zmrazovače, udržovací skříně a výrobníky čaje a kávy.

### **3.2 Výrobní zaměření firmy**

Krátce po svém vzniku se firma specializovala na výrobu strojů a zařízení pro gastronomii. Stěžejním produktem se staly programovatelné parní konvektomaty, které i v současnosti představují asi 90 % obrátu firmy. V průběhu vývoje se výrobní řada výrobních konvektomatů postupně rozrůstala o nové velikosti a modelové řady. V letošním roce firma zavedla výrobu zcela nové modelové řady, která nese název Vision. Kromě parních konvektomatů firma v současné době vyrábí další čtyři skupiny produktů, a to pekařské a cukrářské horkovzdušné pece, šokové zchlazovače a zmrazovače, udržovací skříně a výrobníky kávy. [10]

#### **Parní konvektomaty**

Parní konvektomaty jsou moderní velkokuchyňské zařízení, které dokáže nahradit několik tradičních přístrojů. Parní konvektomat by se dal zjednodušeně charakterizovat jako horkovzdušná trouba s vyvíjením páry. Tepelná úprava potravin probíhá ve varném prostoru, kde pomocí ventilátoru rovnoměrně cirkuluje horký vzduch. V průběhu procesu lze regulovat stupeň vlhkosti vzduchu od 0 do 100 %. To umožňuje provádět všechny druhy úpravy potravin, jako je vaření, pečení, dušení, smažení nebo grilování. Takto lze v konvektomatu připravit kompletní menu od přílohy přes zeleninu, maso až po moučník. [16]

V současné době nachází konvektomat uplatnění v každé moderní kuchyni, která chce vařit zdravě a přitom energicky a racionálně. Díky nízké spotřebě elektrické energie, vody a tuků při přípravě pokrmů konvektomat výrazně snižuje náklady na provoz velkokuchyní. [16]

Velkou výhodou konvektomatu je možnost programování jednotlivých technologií a její uložení do paměti. Všechny procesy jsou řízeny automaticky mikropočítačem a do paměti lze uložit až 1 000 programů pro přípravu různých jídel, přičemž každý program má až pět různých fází. Tato možnost velmi zjednoduší vaření často se opakujících jídel, kdy obsluhující personál podle seznamu pouze nalistuje číslo programu a stisknutím tlačítka spustí proces přípravy. [16]

Další důležitou funkcí konvektomatu je možnost sledování aktuální teploty uvnitř zpracovávané potraviny pomocí teplotní sondy, která se před zahájením vaření zapíchně do středu potraviny. Takto můžeme snadno zajistit dostatečnou tepelnou úpravu i velkých kusů masa bez rizika, že v jádře zůstane maso nedopečené. [16]

Konvektomaty RETIGO rovněž umožňují napojení na PC, které slouží jako kontrolní bod při dodržování norem analýzy kritických kontrolních bodů. Napojení na PC umožňuje obousměrnou komunikaci. Z konvektomatu lze automaticky stahovat údaje o průběhu tepelné přípravy jednotlivých pokrmů a tyto pak ukládat do počítače. Takto lze snadno vyhledat data o přípravě pokrmu, který se dělal třeba i před měsícem. Na počítači lze snadno tvořit programy pro přípravu jídel a tyto pak uložit do paměti konvektomatu, případně konvektomat ovládat a spouštět přímo z počítače. [16]

Parametry a výbavy konvektomatů modelové řady Vision jsou uvedeny v příloze č. 8.

### **Pekařské a cukrářské pece**

Druhým nejvýznamnějším produktem firmy se staly pekařské a cukrářské pece, které fungují na podobném principu jako konvektomaty. Pece jsou určeny pro pekařské a cukrářské provozy menšího a středního rozsahu. Svým vzhledem jsou předurčeny k pečení přímo před zraky zákazníků a lze je využít např. Ve vzorkových prodejnách velkých pekáren, na čerpacích stanicích nebo v supermarketech, kde se využívají k rozpékání mražených polotovarů.. V nabídce má firma celkem osm modelů po čtyřech velikostech. Svou kvalitou a komfortem ovládání jsou pece RETIGO srovnatelné s renomovanými značkami zahraničních výrobců. K pecím firma vyrábí jako doplněk kynárny na kynutí čerstvého nebo mraženého těsta. [16]

### **Šokové zchlazovače a zmrazovače**

Dalším produktem firmy, který uvedla na trh v roce 2002, jsou šokové zchlazovače a zmrazovače. Tato zařízení slouží k velmi rychlému „šokovému“ zchlazení, respektive zmrazení pokrmů tak, aby se zabránilo nežádoucímu množení bakterií a mikroorganismů, ke kterému dochází při pomalém samovolném ochlazení. Dle platných hygienických předpisů se uvařené jídlo musí vydat do tří hodin od dokončení tepelné úpravy. Všude tam, kde nejsou schopni z kapacitních důvodů tuto podmínku dodržet, se jako ideální řešení nabízí využití

šokových zchlazovačů. Jídlo zchladené na + 2 °C lze uchovávat při této teplotě až pět dnů. Jídlo, které se zmrazí na - 18 °C, lze skladovat až tři měsíce. [16]

### **Udržovací skříně**

Dalším produktem firmy jsou udržovací skříně, které jsou rovněž doplňkem konvektomatů. Udržovací skříně umožňují uchovávat právě uvařené pokrmy při teplotě + 70 °C až do okamžiku výdeje, který by měl nastat max. tři hodiny od uvaření pokrmu. Přesné nastavení teploty a vlhkosti zaručuje neměnnou chuť pokrmů. [16]

### **Výrobníky čaje a kávy**

Poslední skupinou produktů firmy jsou výrobníky čaje a kávy a výrobníky horké vody. Toto zařízení slouží k výrobě velkého množství nápojů během krátké doby. V kombinaci s doplňkovým systémem termosů, konvic a servírovacích vozíků lze tyto zařízení využít ve školních jídelnách, nemocnicích, domovech důchodců, ústavech sociální péče atd. [16]

## **3.3 Postavení firmy na trhu**

Firma RETIGO s. r. o. si za svou dobu existence vydobyla pevnou pozici na tuzemském trhu v konkurenci převážně zahraničních značek. V současnosti je firma RETIGO s. r. o. jedním z nejvýznamnějších tuzemských výrobců gastronomických zařízení. Pokud jde o konvektomaty, nejsou k dispozici žádné oficiální statistické údaje, podle kterých by se dala určit velikost trhu a podíl jednotlivých značek. Přibližná velikost trhu se dá pouze odhadnout podle údajů, které lze získat jako např. Objemem vlastního prodeje a meziroční nárůsty, prodej konkurenčních značek apod. [15]

Velmi hrubé odhady hovoří o tom, že se na českém trhu ročně prodá cca 1500 kusů konvektomatů. Podle toho lze podíl firmy RETIGO s. r. o. odhadnout na 30 – 35 %, přičemž odhadované podíly největších konkurentů nepřekračují 15 %. V roce 2009 firma RETIGO prodala 1 932 kusů konvektomatů, z toho export představoval 72 % prodeje. V porovnání s rokem 2008 vzrostl prodej výrobků firmy v roce 2009 o 0,8 % a obrát o 7 %. Konvektomaty tvořily 87 % z prodaných produktů, 3% tvořily náhradní díly a zbytek byly regenerátory,

nápojová technika, šokové zchlazovače, pekařské pece a obchodní zboží. Firma RETIGO si vytyčila za cíl navyšovat prodej každoročně alespoň o 15 %. Pro představu v roce 2000 prodala 420 kusů, v roce 2002 700 kusů a v roce 2003 900 kusů konvektomatů. V těchto letech firma investovala nemalé finanční prostředky nejen do výrobní technologie, ale i do oblasti řízení firmy – zejména zavedením systému jakosti ISO. [15]

Vrcholu dosáhla firma v roce 2008, kdy se jí podařilo prodat 2 397 kusů parních konvektomatů. Z tohoto čísla je dobře vidět, jak moc se v tomto odvětví projevila světová hospodářská krize. [15]

Prodejem konvektomatů pokrývá firma RETIGO s. r. o. celou Českou republiku. Dále pak dodává své výrobky i do zahraničí. V současnosti má firma své obchodní partnery ve 23 zemích celého světa. [15]

V exportu se firma zaměřuje především na země střední a východní Evropy (Slovensko, Polsko, Maďarsko, Švýcarsko, Litva, Rusko, Německo, Bulharsko), dále také Irsko, Izrael, Austrálie, Anglie, Norsko a Jižní Korea. V loňském roce se firmě podařilo získat velkého odběratele ze Španělska a Japonska. Z exportních cílových jsou na prvních třech místech Polsko, Slovensko a Maďarsko. Je to dáno taky geografickou polohou (firma má své sídlo v Rožnově pod Radhoštěm), protože se firma nachází v relativní blízkosti slovenských, polských a maďarských hranic. Ale firmě se už podařilo proniknout i na asijský trh, který se jeví jako velmi perspektivní. Další snahu o proniknutí na nové trhy firma podporuje účastí firmy na nejvýznamnějších výstavách ve Evropě a ve světě, jako jsou například HOSTEL Milano, HOTELYMPIA Londýn a HOTELASIA Singapore. [13]

Vzhledem k omezené velikosti českého trhu může firma dosáhnout výraznějšího růstu objemu produkce hlavně zvýšením exportu a pronikáním na nové zahraniční trhy. Proto je cílem firmy udržet si pevné postavení na tuzemském trhu a současně zvyšovat objem prodeje na zahraničních trzích. [13]

Přestože se velikost českého trhu jeví omezená, díky tlaku na plnění hygienických norem (dle směrnic EU) je nutno provozy vybavit nerezovou technologií, šokovým zchlazováním a regenerací zchlazených jídel. To vše vyžaduje investice do této oblasti

a právě pro takovou klientelu nabízí firma ucelený systém zpracování potravin. Řada velkých firem provádí rekonstrukci svých stravovacích provozů a v poslední době velké podniky volí formu outsourcingu, kdy se o starost za stravování starají cateringové firmy (EUREST, SODEXHO aj.), se kterými firma Retigo řadu let spolupracuje. [13]

### **3.4 Konkurence**

Na tuzemském trhu působí kromě firmy RETIGO s. r. o. ještě jeden český výrobce, firma ALBA Hořovice, která však vyrábí v licenci německou značku RATIONAL a prodává ji pod svým obchodním názvem ALBA. Z tohoto pohledu je firma RETIGO s. r. o. jediným výhradně českým výrobcem parních konvektomatů. [13]

Další konkurenci pak představují dovozci a distributoři zahraničních značek. Za největší přímé konkurenty lze považovat italskou značku ZANUSSI a španělský FAGOR, které se na tuzemském trhu prosazují poměrně agresivní cenovou politikou. Tyto dvě značky ale co do kvality a užitné hodnoty za konvektomaty firmy RETIGO s. r. o. ale zaostávají. Proto lze za největší konkurenci obecně považovat německé výrobce, kteří co do technologií a kvality patří ke špičce a prezentují vyšší třídu, ale tomu také odpovídá vyšší cenová relace. Jsou to značky RATIONAL, CONVOTHERM, ELOMA. Firma RATIONAL je považována za celosvětového leadera trhu a průkopníka v oblasti vývoje parních konvektomatů. [13]

Kromě výše zmíněných značek je na tuzemském trhu zastoupena ještě spousta dalších výrobců, ale jejich postavení již není tolik významné: LAINOX, FOINOX, INNOXTREND, PALUX aj. [13]

### **3.5 Zákazníci**

Potenciálním zákazníkem firmy RETIGO s. r. o. jsou veškeré provozy poskytující stravovací služby. Jelikož se jedná o velmi široký trh, zahrnující subjekty s velmi odlišným nákupním chováním, firma je rozděluje do několika základních segmentů.

#### **a) Veřejné stravovací služby**

- školní jídelny
- hotelové školy
- nemocnice
- domovy důchodců
- ústavy sociální péče
- armáda

Většina zakázek v tomto sektoru je hrazena s veřejných finančních prostředků (obecní a městské rozpočty, rozpočty ministerstev) a výběr dodavatelů většinou probíhá formou výběrového řízení nebo veřejné soutěže. V tomto segmentu má firma RETIGO s. r. o. velmi silné postavení a prodeje těmto zákazníkům představují většinu obrátu firmy na tuzemském trhu. [13]

#### **b) Soukromí poskytovatelé stravovacích služeb**

- závodní jídelny
- cateringové firmy
- restaurace
- hotely, penziony, rekreační střediska
- bary, vinárny, pivnice
- samoobslužné jídelny, bistra, rychlé občerstvení
- lázeňské domy
- řeznictví, uzenářství
- výrobci polotovarů
- síť obchodních řetězců (TESCO, DELVITA, JULIUS MEINL, ALBERT)

V tomto segmentu představují nejvýznamnější podíl závodní jídelny, cateringové firmy a obchodní řetězce, z nichž segmenty cateringových firem a obchodních řetězců jsou specifické tím, že zařízení do sítě svých provozů nakupují opakovaně. Naopak segmenty restaurací, hotelů, penzionů atd. jsou oblastí, kde chce firma do budoucna svou pozici posílit, protože současná úroveň prodeje těmto zákazníkům je nízká. [13]

### **3.6 Distributoři**

Parní konvektomaty jsou poměrně náročným a složitým produktem, ke kterému se váže mnoho doplňkových služeb, jako je zpracování projektu, instalace, zaškolení obsluhy a poskytování servisních služeb. Aby byla firma schopna pružně poskytovat tyto služby, vybudovala na tuzemském trhu síť svých obchodních a servisních zástupců. Těmito zástupci jsou samostatné obchodní a servisní gastronomické firmy, které se zabývají prodejem a servisem širokého sortimentu gastronomických strojů a zařízení. Přímý prodej koncovým zákazníkům firma uskutečňuje pouze výjimečně, výhradně v ČR. [13]

Celkem má firma na českém trhu cca 80 zástupců, z toho počtu ale pouze asi 30 firem představuje hlavní regionální zástupce, kteří tvoří více než 80 % prodeje na tuzemském trhu. O servis se starají autorizované organizace smluvně svázané s firmou Retigo. V zahraničí má firma dalších cca 25 partnerů. Na zahraničních trzích má firma vždy jednoho hlavního zástupce, který působí jako importér a buduje vlastní distribuční síť na daném trhu. Výjimku tvoří Slovensko, kde má firma více zástupců. [13]

Tyto firmy jsou rozčleněny do šesti kategorií dle dosažených obrátů v minulém období a poskytováním služeb. Hlavní nosnou páteří prodejní sítě je 30 firem s ročním obrátem vyšším než milion korun. Druhou kategorií jsou firmy s obrátem od 0,5 milionu Kč do 1 milionu Kč. [13]

Pro Fyzickou distribuci svých produktů firma využívá služeb specializovaných přepravních společností, jako např. TOP TRANS. Pro zasílání drobných zásilek a náhradních dílů se využívá Česká pošta. Při vývozu svých produktů do zahraničí firma spolupracuje s přepravními společnostmi, které zajišťují mezinárodní přepravu a poskytují kompletní celní služby, jako např. DANZAS nebo ČECHOFRACHT. [13]

### **3.6 Budoucnost firmy**

Před dvěma lety firma vyvinula zcela nový model parního konvektomatu VISION, který se od toho staršího zcela zásadně liší designem i kvalitativními a užitnými vlastnostmi. Výroba těchto nových modelů byla zahájena na jaře roku 2008.



Od nových modelů si firma slibovala zlepšení stávajícího postavení na zahraničních trzích, ale také proniknutí na nové trhy, zejména Severoamerický trh, kde firma dosud nevyvíjela žádné aktivity. K tomu měla přispět i velká propagace na zahraničních gastronomických výstavách. Firma RETIGO s. r. o. v posledních dvou letech vystavovala na výstavách v Londýně, Singapuru, Miláně, Šanghaji, které patří mezi největší veletrhy tohoto druhu na celém světě.

Bohužel z počátku produkce modelové řady VISION se objevila řada problémů a poruch, které snižovaly jejich vnímanou kvalitu a nabízený potenciál. Navíc se tyto komplikace objevily ve stejnou dobu, kdy ve světě začala projevovat hospodářská krize. Nicméně firma poté vyvinula značné úsilí a podnikla řadu změn v technickém provedení konvektomatů VISION. Dnes firma věří, že s modelovou řadou VISION podnikla krok správným směrem a že se to projeví i v našem měření spokojenosti.

Do budoucna by firma chtěla stále více expandovat na zahraniční trhy, zejména do zemí v Asii, Africe, Severní a Střední Americe. Firma věří, že s tímto špičkovým produktem může opět velmi brzy navázat na úspěšné období trvalého růstu, které se po roce 2007 z výše [15]

## **4. Analýza a interpretace výsledků**

### **4.1 Důvody provedení průzkumu**

V roce 2008 zavedla firma RETIGO na trh zcela novou modelovou řadu parních konvektomatů s názvem RETIGO VISION. Tato modelová řada se od té předchozí radikálně lišila v mnoha ohledech, zejména ve způsobu ovládání, nabízených funkcích a v neposlední řadě kompletně novým unikátním designem. Na začátku roku 2009 provedla firma RETIGO průzkum měření spokojenosti zákazníka týkající se všech jejich nabízených produktů a oblastí souvisejících s jejich prodejem. Výsledky měření ukázaly znepokojující skutečnost, že zákazníci vyjádřili s modelovou řadou VISION sotva průměrnou spokojenost.

Důvodem takto nízké spokojenosti mohl být jednak fakt, že nový model byl v mnoha ohledech od těch předchozích odlišný a zákazníkům mohlo trvat delší dobu, než by tyto změny dokázali ocenit. Dalším důvodem bylo nesporně to, že se nové modely VISION zejména zpočátku potýkaly s různými poruchami, nejvíce v oblasti celého systému ovládání. Proto firma v první polovině roku 2009 podnikla iniciativně kroky k nápravě a modelová řada VISION dostala řady technických změn. Následně byly modely VISION podrobeny důkladným testům, aby bylo zaručeno, že budou plně a bezchybně plnit všechny nabízené funkce. Tyto změny byly postupně implementovány i u všech uživatelů konvektomatů VISION, kteří si modely zakoupili ještě před zavedením těchto technických změn.

S firmou RETIGO jsme se dohodli, že následný průzkum spokojenosti zákazníků bude zaměřen čistě jen na konvektomaty RETIGO VISION. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, zda tyto provedené změny se nějak promítly do spokojenosti zákazníků. Jelikož tato modelová řada vstoupila na trh v létě roku 2008, začátek roku 2010 byl ideálním načasováním tohoto průzkumu pro zhodnocení dosavadní úspěšnosti této modelové řady z pohledu zákazníka. Firma RETIGO věří, že tato modelová řada byl krok správným směrem a povede ke zvýšení konkurenceschopnosti na celosvětovém trhu. Nicméně je klíčové, aby stejné přesvědčení sdíleli i její zákazníci.

Jedním z hlavních cílů jakéhokoliv takového měření je ovšem získat kvalitní zpětnou vazbu od zákazníků a využít případné podněty od zákazníků k dalšímu neustálému zlepšování nejen produktu samotného, ale veškerých procesů ve firmě. Modelová řada VISION není ještě ani v polovině své plánované životnosti (5 – 6 let), proto firma využije veškeré výsledky a podněty z tohoto průzkumu při provádění dalších zlepšujících opatření.

## **4.2 Definování zákazníka firmy**

Přehled rozdělení zákazníků je uveden v kapitole 3. Z pohledu provedení našeho průzkumu můžeme zákazníky rozdělit na 2 skupiny:

- a) obchodní partneři firmy – firmy, které produkt kupují a následně prodávají koncovým uživatelům, zároveň poskytují koncovým uživatelům veškerá školení a servis, umí s produktem velmi dobře pracovat a ze své funkce mají i velký přehled o konkurenčních produktech
- b) koncoví zákazníci - finální uživatelé, kteří přístroj zakoupili u obchodního partnera. Se stroji intenzivně pracují a mohou poskytnout velmi důležitou zpětnou vazbu, zejména ohledně veškerých nabízených funkcí

Náš průzkum měření spokojenosti má za cíl se zaměřit na obě tyto skupiny, jelikož každá se na produkt dívá trochu z jiného pohledu a pro firmu RETIGO je velmi důležité mít zpětnou vazbu od obou těchto skupin.

## **4.3 Tvorba dotazníků**

Jak již bylo výše řečeno, náš průzkum měření spokojenosti zákazníků byl zaměřen výhradně na modelovou řadu konvektomatů RETIGO VISION a na činnosti, které mají vliv na celkovou kvalitu těchto produktů. Samotný dotazník byl rozdělen na 4 části:

- a) kvalita produktu – technické řešení, nabízené funkce, srovnání s modely konkurence
- b) obchod a servis – kvalita školení, servisu, dokumentace
- c) komunikace – za firmu jako celek, kvalita komunikace u klíčových pozic přicházejících do kontaktu se zákazníkem
- d) připomínky a podněty ze strany zákazníka

Proces tvorby dotazníku poté probíhal ve třech fázích. Nejprve jsem si společně s pracovníky firmy RETIGO s. r. o. určili všechny možné faktory a oblasti z výše uvedených 4 částí., na které by měla být poté v dotazníku vytvořena otázka. Následně jsem na každou dílčí oblast vytvořil několik variant otázek. V další fázi jsem vybírali oblasti, které by měly v dotazníku určitě být obsaženy a vybírali nejvhodnější otázku k dané oblasti. Hlavním kritériem bylo to, zda uvedená otázka může dát nějaký podnět ke zlepšení.

Dohodli jsme se, že k otázkám bude přiřazena slovní bodovací škála. Podle mého názoru je tato forma vhodnější, než numerické bodové hodnocení. Zákazník má lepší představu, co si pod jednotlivými možnostmi ohodnocení představit. Tato slovní bodovací škála bude pak samozřejmě ve vyhodnocení průzkumu převedena na numerické bodové ohodnocení. Jako optimální jsem firmě navrhoval zavést pětibodovou hodnotící slovní škálu. Firma ovšem z předchozích výzkumu zjistila, že zákazníci často inklinují k neutrálním odpovědím, proto jsem se rozhodli, že tuto hodnotu z dotazníku vyřadíme.

Rozhodoval jsem se poté mezi zavedením čtyřbodové nebo dokonce šestibodové slovní škály. Vzhledem k rozsahu konečné podoby dotazníku jsem nakonec doporučil škálu čtyřbodovou, z důvodu menší náročnosti na přemýšlení a čas zákazníka. Firma RETIGO s tímto doporučením souhlasila. V poslední fázi jsem si určili konečný počet otázek ( 20 + 4 otevřené ). Jednotlivým oblastem byla přiřazena třemi pracovníky firmy RETIGO důležitost na bodové škále od 1 do 10. Na základě aritmetického průměru jsem poté seřadil jednotlivé oblasti a jím odpovídající otázky a sestavil konečnou podobu dotazníku.

Finální verze dotazníku poté byla firmou RETIGO přeložena i do angličtiny.

#### **4.4 Velikost vzorku**

Firma RETIGO má v Česku a v zahraničí dohromady 142 obchodních partnerů. Celkový počet koncových uživatelů nelze říct přesně, jelikož řada provozů používá více kusů konvektomatů. Do konce roku 2009 se těchto modelu prodalo na tuzemském trhu a zahraničí cca 2 600 kusů. Zahraniční koncoví uživatelé ale do průzkumu zahrnuti nebyli, protože by to po stránce distribuce dotazníku bylo velmi obtížně proveditelné. Na českém trhu se do konce roku 2009 prodalo asi 600 kusů modelů VISION. Firma Retigo si dala za cíl s dotazníkem oslovit všechny své obchodní partnery na tuzemském trhu i v zahraničí a také co nejvíce

koncových uživatelů na tuzemském trhu. Jako cílový počet vyplněných dotazníku po zhodnocení pravděpodobné návratnosti a našich možností jsme si stanovili 100 – 150.

#### **4.5 Distribuce dotazníků**

Distribuce dotazníků byla zahájena v polovině ledna 2010. Ve skupině obchodních partnerů byl jako nejvhodnější forma distribuce zvolen internetový dotazník. Dotazník byl umístěn na internetovou stránku firmy RETIGO. Veškeré důležité informace byly uvedeny v sekci novinek na této internetové stránce. Dále byli obchodní partneři požádáni o vyplnění dotazníku e-mailem a také telefonicky. Jako forma motivace byl zvolen malý dárek za vyplnění dotazníku a osobních údajů.

U koncových uživatelů byla distribuce poněkud komplikovanější, protože firma RETIGO s. r. o. nedisponovala žádnou databází koncových zákazníků. Proto bylo potřeba využít spolupráci se svými obchodními partnery, kteří byli požádáni, aby firmě zaslali kontakty na koncové uživatele. Pokud by obchodní partner zaslal alespoň 10 kontaktů, obdržel by další dárek. Z následných kontaktů by si firma RETIGO vytvořila databázi a začala by koncové uživatele oslovovat. Zákazníci s dosahem cca 50 kilometrů od sídla firmy by byli pracovníkem firmy nebo mnou navštíveni osobně. Zbytek koncových zákazníků by byl osloven kombinovanou formou e-mailu a telefonu. I tito zákazníci by za vyplněný dotazník obdrželi dárek.

Bohužel v této oblasti byla spolupráce obchodních partnerů firmy RETIGO doslova tragická. Z 90 oslovených firem zaslaly kontakty po více jak 2 měsících naléhání pouhé 4 firmy. Díky tomu jsme bohužel nebyli schopni splnit požadovaný počet vyplněných dotazníků.

#### **4.6 Vyhodnocení**

Způsob vyhodnocení jsem konzultoval s firmou RETIGO. Po prostudování teoretických východisek jsem si vybral způsoby vyhodnocení tohoto výzkumu. Výsledky z těchto 3 metod budu mezi sebou vzájemně porovnávat, což mi lépe pomůže určit ty priority, na které je třeba se zaměřit a co je třeba zlepšit. Pro zpracování všech výsledků bude použit program Microsoft Excel a jeho funkce.

Prvním způsobem vyhodnocení bude model pouze spokojenost. Z dotazníků zaznamenám četnosti odpovědí do tabulky (viz. příloha č. 3) a pomocí funkcí MS Excel vypočítám několik statistických charakteristik. Určující statistickou charakteristikou bude v tomto modelu aritmetický průměr. Zároveň vypočítám další charakteristiky jako modus, medián a výběrovou směrodatnou odchylku. Je to z toho důvodu, že jen aritmetický průměr nelze brát jako jediný výstup pro zhodnocení zákaznické spokojenosti, proto je důležité přihlížet i k dalším charakteristikám.

S firmou jsme se dohodli, že budeme volit spíše individuální přístup k hodnocení jednotlivých otázek. Celkový průměr za 3 hlavní oblasti a za dotazník jako celek budou uvedeny jen pro orientaci, rozhodně by nešlo vyhodnotit celý dotazník jen na základě jednoho indexu. Jako kritérium požadované spokojenosti byla stanovena průměrná hodnota spokojenosti alespoň 3,5.

**Samostatně budou vyhodnoceny otázky č. 11 a 12.** Tyto otázky totiž nedávají podnět ke zlepšení, ovšem pro firmu RETIGO jsou přesto důležité. Zároveň tyto dvě otázky slouží jako kontrola pro vnímanou spokojenost ostatních faktorů z dotazníku. K těmto otázkám byla přiřazena po konzultaci pětibodová hodnotící škála. Otevřené otázky ze 4. části budou rovněž vyhodnoceny samostatně

Další použitou metodou bude model důležitost – spokojenost. Každému hodnotícímu faktoru z dotazníku byla přiřazena důležitost na škále od 1 do 10. Postup je uveden již v kapitole 2.4 a obodování důležitosti jednotlivých faktorů v příloze č. 4. Všechny faktory poté seřadím sestupně od nejvyšší důležitosti. Zaměřím se na ty, které vykazují průměrnou spokojenost menší jak 3,5, ale zároveň mají vysokou důležitost. Dále se zaměřím i na ty faktory, které budou mít velmi nízkou důležitost a vysokou spokojenost.

Poslední metodou bude tzv. diferenciální přístup. V tabulce si seřadím rozdíly mezi přiřazenou důležitostí a průměrnou spokojeností daných faktorů. Faktory s nejvyšším rozdílem budou ty, které bude třeba zlepšit nebo jim minimálně věnovat zvýšenou pozornost. Z výsledků si poté určím priority.

V závěru porovnám priority ze všech 3 metod a z tohoto vyhodnocení pak budu vycházet do závěrečných doporučení.

## 4.7 Analýza výsledků

V následném vyhodnocení nebude zobrazováno celkové znění všech otázek včetně slovní hodnotící škály. Veškeré tyto potřebné informace jsou uvedeny v příloze č. 1. Pro lepší vizualizaci a přehlednost uvádím rozdělení četnosti u jednotlivých faktorů také graficky v příloze č. 7.

Kvůli výše zmíněným důvodům nebyl splněn cílový počet vyplněných dotazníků. Celkový počet vyplněných dotazníků byl 80, z toho 34 vyplnili koncoví uživatelé a 46 obchodní partneři firmy RETIGO. Těžko odhadovat návratnost u koncových uživatelů, protože není zřejmé, kolik jich bylo osloveno přes upozornění na internetových stránkách firmy. Nicméně při osobním kontaktu dotazník vyplnili všichni, což je velmi potěšující a zároveň velká škoda, že obchodní partneři nebyli schopni povětšinou zaslat kontakty na své zákazníky. Co se týká návratnosti dotazníků u obchodních partnerů, ze 140 oslovených jich dotazník vyplnilo 46. To představuje návratnost 32,86 %.

### 4.7.1 Pouze spokojenost

#### Kvalita produktu

**Otázka č. 1** Konvektomaty RETIGO VISION hodnotíte jako

Tab 4.7.1 Statistické vyhodnocení otázky č. 1

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
kvalitní	58	22	0	0	3,73	4	4	0,45
spolehlivý	48	28	2	0	3,59	4	4	0,55
dostatečně výkonný	60	18	0	0	3,77	4	4	0,42
designem atraktivní	68	10	0	0	3,87	4	4	0,34
<b>Celkem</b>	<b>234</b>	<b>78</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3,74</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,45</b>

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Z výsledku vidíme, že všechny 4 části otázky vykazují požadovanou míru spokojenosti. Další statistické charakteristiky potvrzují, že v rozložení jednotlivých odpovědí nejsou žádné výkyvy a nejčastější hodnotou byla u všech otázek nejlepší možnost. Alespoň 50

% respondentů volilo u všech částí nejlepší možnost Pouze u části otázky týkající se spolehlivosti modelů RETIGO VISION dva respondenti zvolili možnost *spíše ne*. Nicméně z celkového pohledu nevyžaduje žádný z faktorů žádné zásahy a z pohledu této metody není třeba žádný faktor řadit mezi priority.

#### Otázka č. 2 Nabídku funkcí konvektomatů RETIGO VISION považujete za

Tab. 4.7.2 Statistické vyhodnocení otázky č. 2

model	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
Blue	64	8	0	0	3,89	4	4	0,32
Orange	30	20	0	0	3,60	4	4	0,49

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Nabídku funkcí považuje většina respondentů u obou modelů za naprosto dostačující. Průměrná spokojenost u obou modelů je vyšší, než minimální požadovaná. Jen u modelu VISION ORANGE je vidět o něco menší průměrná spokojenost. To je dáno ovšem tím, že tento model je cenově dostupnější a z toho důvodu nabízí méně funkcí. Pozitivní je, že nikdo z respondentů nevolil horší možnost, než *spíše dostačující*, která odpovídá 3 bodům. Z hlediska principu první metody nebude tento faktor zařazen mezi priority ani u jednoho modelu.

#### Otázka č. 3 Jak hodnotíte způsob ovládání konvektomatů RETIGO VISION?

Tab 4.7.3 Statistické vyhodnocení otázky č. 3

model	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
Blue	46	24	0	0	3,66	4	4	0,48
Orange	26	22	2	0	3,48	4	4	0,58

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

U modelu BLUE VISION respondenti hodnotí způsob ovládání velmi kladně a průměrná spokojenost je nad nejnižší požadovanou hodnotou. Většina respondentů volila u tohoto modelu nejlepší možnost a nikdo z nich nezvolil horší možnost, než na slovní škále odpovídající *spíše snadné*. Proto z pohledu pouze spokojenosti není třeba tento faktor řadit mezi priority.

U modelu ORANGE dosahuje průměrná spokojenost hodnoty 3,48, což je pod úroveň minimální požadované spokojenosti. Nejvíce respondentů sice volilo opět nejlepší možnost (*velmi snadné*), ovšem dva respondenti hodnotili způsob ovládání jako spíše složitý. Z pohledu minimální požadované spokojenosti je třeba tento faktor zařadit mezi priority.



**Otázka č. 4** Jak hodnotíte dotykový displej VISION TOUCH? Ohodnoťte následující atributy

a) Blue

Tab. 4.7.4 Statistické vyhodnocení otázky č. 4 – Blue

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
rychlost reakce	54	20	0	0	3,73	4	4	0,45
přesnost	40	34	0	0	3,54	4	4	0,50
přehlednost	48	26	0	0	3,65	4	4	0,48
viditelnost	66	6	0	0	3,92	4	4	0,28
<b>celkem</b>	<b>208</b>	<b>86</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,71</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,46</b>

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Dotykový displej je u modelu Blue hodnocen velmi kladně u všech 4 zmíněných atributů. Průměrná spokojenost spolehlivě překračuje minimální požadovanou hodnotu. Respondenti nejvíce volili nejlepší možnost (*velmi dobrý*). Z pohledu zohledňování pouze spokojenosti se žádný z atributů nezařadí mezi priority

b) Orange

Tab 4.7.5 Statistické vyhodnocení otázky č. 4 – Orange

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
rychlost reakce	28	18	0	0	3,61	4	4	0,49
přesnost	24	20	2	0	3,48	4	4	0,59
přehlednost	22	22	2	0	3,43	3	3	0,58
viditelnost	38	8	0	0	3,83	4	4	0,38
<b>celkem</b>	<b>112</b>	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3,59</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,54</b>

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

U levnějšího modelu Oranže vidíme, že u dvou atributů dotykového displeje je průměrná spokojenost menší, než je minimální požadovaná. Konkrétně jde o přesnost a přehlednost. U hodnocení přesnosti respondenti nejčastěji volili nejlepší možnost, ale 2 respondenti zvolili i možnost *spíše špatný*. U hodnocení přehlednosti volil stejný počet respondentů nejlepší a druhou nejlepší možnou variantu. Zároveň dva respondenti zvolili druhou nejhorší možnost. Nicméně celkové hodnocení spokojenosti dotykového displeje modelu Orange je nad úrovní minimální požadované spokojenosti. Z celkového pohledu není nutné zařazení mezi priority. Pokud se ovšem budeme na každý atribut dívat individuálně, musíme mezi priority zařadit přesnost a ovladatelnost dotykového displeje a modelu Orange.

**Otázka č. 5** Jak hodnotíte způsob nastavování číselných hodnot pomocí dotykové číselné klávesnice?

Tab. 4.7.6 Statistické vyhodnocení otázky č. 5

model	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
Blue	50	20	0	0	3,71	4	4	0,46
Orange	28	18	0	0	3,61	4	4	0,49

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

U obou variant provedení lze hodnotit spokojenost se způsobem nastavováním číselných hodnot jako velmi dobré a obě hodnoty průměrné spokojenosti spolehlivě převyšují minimální požadovanou hodnotu. Nejvíce volenou možností byla u obou modelů nejlepší varianta (*velmi dobrý*) a nikdo z respondentů nevolil horší možnost než *spíše dobrý*. Z pohledu zvolené metody nevyžaduje tento atribut zařadit mezi priority.

**Otázka č. 6** Ohodnoťte prosím u konvektomatů RETIGO VISION systém automatického mytí ACTIVE CLEANING

Tab. 4.7.7 Statistické vyhodnocení otázky č. 6

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
obsluha mytí	56	20	0	0	3,74	4	4	0,44
výsledky mytí	38	32	4	0	3,41	4	4	0,60
řešení pro servis	32	40	0	0	3,44	3	3	0,50
mycí prostředek	34	34	6	0	3,38	4	3	0,63
<b>celkem</b>	<b>160</b>	<b>126</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>3,51</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,56</b>

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Z tabulky hodnocení spokojenosti s automatickým systémem mytí vidíme, že požadovanou míru minimální spokojenosti dosahuje pouze první atribut obsluha mytí. U tohoto atributu volila většina respondentů nejlepší možnost a nikdo z nich nevolil horší variantu než *spíše dobrý*. U atributu výsledky mytí je průměrná spokojenost pod úrovní minimální požadované výše. Sice nejvíce respondenti volili nejlepší možnost, ale hned 4 zvolili možnost *spíše špatný*.

Hodnocení průměrné spokojenosti u atributu řešení pro servis je rovněž nižší než požadovaná minimální hodnota. Zde dokonce nejvíce respondentů volilo druhou nejlepší možnost odpovídající slovnímu hodnocení *spíše dobrý*. Nejhuře dopadl v hodnocení

průměrné spokojenosti mycí prostředek u tohoto systému mytí. Spokojenost dosahuje hodnoty pouze 3,38 a v tomto případě dokonce 6 respondentů zvolilo možnost **spíše špatný**.

U žádného ze 4 atributů nebyla respondenty zvolena ani jednou nejhorší možnost. Celková spokojenost systému automatického mytí se pohybuje na úrovni minimální požadované hodnoty. To je ovšem způsobeno velmi kladným hodnocením první vlastnosti a dochází trochu ke zkreslení. Proto je třeba z hlediska použité metody zbylé tři atributy zařadit mezi priority.

#### Otázka č. 7 Jak hodnotíte systém automatického vaření EASY COOKING u modelů Blue?

Tab. 4.7.8 Statistické vyhodnocení otázky č. 7

model	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
Blue	34	26	0	0	3,57	4	4	0,50

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Z tabulky vidíme, že průměrná spokojenost s automatickým systémem vaření je nad hranicí minimální požadované hodnoty. Nejvíce respondentů volilo možnost **velmi dobrý** a nikdo z nich nevolil horší možnost než na slovní škále odpovídající **spíše dobrý**. Z pohledu použité metody není třeba tento atribut zařadit mezi priority.

#### Otázka č. 8 Jak hodnotíte jednoduchost/složitost tvorby programů pro vaření?

Tab. 4. 7.9 Statistické vyhodnocení otázky č. 8

model	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
Blue	44	18	2	0	3,60	4	4	0,54
Orange	20	18	2	0	3,45	4	4	0,60

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Spokojenost s jednoduchostí tvorby programů pro vaření je u modelu Blue dobrá a průměrná spokojenost převyšuje požadovanou minimální hodnotu. Nejvíce respondentů volilo nejlepší možnost hodnocení (velmi jednoduché), přesto dva respondenti zvolili i možnost **spíše složité**. U modelu Orange je průměrná spokojenost s touto vlastností pod minimální požadovanou úrovní. Nejvíce respondentů volilo opět nejlepší možnost (velmi jednoduché). Dva respondenti volili ovšem možnost **spíše složité**. Jelikož je u modelu Orange průměrná spokojenost pod požadovanou úrovní, je třeba tento atribut zařadit mezi priority.

**Otázka č. 9** Jak hodnotíte kvalitu výsledků vaření?

Tab. 4.7.10 Statistické vyhodnocení otázky č. 9

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
9	50	24	2	0	3,63	4	4	0,54

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Kvalitu výsledku vaření hodnotí u obou provedení respondenti jako velmi dobrou a bez problémů převyšuje minimální požadovanou hodnotu. Nejvíce respondentů zvolilo nejlepší možnost, ovšem 2 respondenti zvolili spíše špatnou kvalitu výsledků vaření. Celková průměrná spokojenost ovšem nevyžaduje tento atribut zařadit mezi priority.

**Otázka č. 10** Jak hodnotíte systém stahování dat do HACCP a práci s nimi?

Tab. 4.7.11 Statistické vyhodnocení otázky č. 10

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
10	26	16	2	0	3,55	4	4	0,59

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Stahování dat do HACCP hodnotí respondenti jako dobré a průměrná spokojenost lehce převyšuje minimální požadovanou výši. Nejvíce respondentů vybralo nejlepší možnost hodnocení (velmi dobré). Dva respondenti hodnotí tento systém stahování dat jako spíše špatný. Dosažená hodnota průměrné spokojenosti nevyžaduje zařadit tento atribut do priorit.

**Otázka č. 13** Jak hodnotíte kvalitu dílenského zpracování?

Tab. 4. 7.12 Statistické vyhodnocení otázky č. 11

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
13	50	30	0	0	3,63	4	4	0,49

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Většina respondentů hodnotí kvalitu dílenského zpracování konvektomatů RETIGO VISION u obou provedení jako velmi dobrou. Průměrná hodnota spokojenost 6,63 spolehlivě překračuje minimální požadovanou hodnotu. Nikdo z respondentů nevolil horší možnost hodnocení než *velmi dobrá*.

## Vyhodnocení průměrné spokojenosti za oblast kvalita produktu

Tab. 4.7.13 Statistické vyhodnocení spokojenosti oblasti kvalita produktu

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
kvalita produktu	1182	572	26	0	3,69	4	4	1,66

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Pokud budeme hodnotit celkovou průměrnou spokojenost za oblast kvalita produktu u všech provedení a atributů, tato hodnota spolehlivě převýšila minimální požadovanou spokojenost. Nejčastěji volili respondenti nejlepší možnost hodnocení. Pozitivní je fakt, že ani jednou nezvolili respondenti nejslabší hodnocení. Hodnota odpovídající na slovní škále slovnímu spojení *spíše špatně* se v uvedené oblasti vyskytla jen ve 26 případech.

## Oblast Obchod a servis

### Otázka č. 14 Jak jste spokojen s kvalitou vyřizování servisních případů?

Tab. 4.7.14 Statistické vyhodnocení otázky č. 14

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
14	52	14	0	2	3,71	4	4	0,62

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

S vyřizováním servisních případů jsou respondenti velice spokojeni. Drtivá většina z nich volila nejlepší možnou variantu hodnocení a celkový průměr výrazně překročil požadovanou minimální hodnotu. Ovšem dva respondenti zvolili nejhorší možnou variantu hodnocení. V obou případech se jednalo o obchodní partnery ze zahraničí. Proto doporučuji tyto konkrétní dva případy prověřit, přestože celková průměrná spokojenost je dostačující a není třeba tento faktor zařadit mezi priority.

### Otázka č. 15 Jak jste spokojen s úrovní obchodních a kuchařských školení u výrobce?

Tab. 4.7.15 Statistické vyhodnocení otázky č. 15

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
15	46	18	0	2	3,64	4	4	0,65

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Úroveň obchodních a kuchařských školení hodnotí respondenti jako velice dobrou a průměrná hodnota je nad úrovní minimální požadované průměrné spokojenosti. Většina respondentů zvolila nejlepší variantu hodnocení, ale i v tomto případě dva respondenti ze

zahraničí zvolili nejhorší možnou variantu hodnocení. Tato činnost je prováděna přímo u firmy RETIGO s. r. o., proto doporučuji tyto případy prověřit, z čeho může tak vysoká nespokojenost těchto dvou zákazníků pramenit. Jinak tento atribut není nutné zařadit mezi priority.

**Otázka č. 16** Jak jste spokojen s úrovní a kvalitou technické dokumentace?

Tab. 4.7.16 Statistické vyhodnocení otázky č. 16

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
16	50	24	2	0	3,63	4	4	0,54

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Kvalitu technické dokumentace lze hodnotit z hlediska průměrné spokojenosti jako velmi dobrou a spolehlivě tato hodnota překročila minimální požadovanou úroveň. Nejvíce respondentů volilo opět nejlepší možnou variantu hodnocení, ovšem dva respondenti hodnotili kvalitu technické dokumentace jako spíše špatnou. Z hlediska průměrné spokojenosti ale není třeba zařadit tento faktor do priorit.

**Otázka č. 17** Jak jste spokojen s dostupností náhradních dílů?

Tab. 4.7.17 Statistické vyhodnocení otázky č. 17

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
17	42	16	2	0	3,67	4	4	0,54

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

S dostupností náhradních dílů je většina zákazníku velmi spokojena a průměrná spokojenost dosahuje uspokojivé úrovně, i když dva zákazníci zvolili druhou nejhorší možnost hodnocení *spíše nespokojen*. Z hlediska průměrné spokojenosti není nutné tento atribut zařadit mezi priority.

**Vyhodnocení průměrné spokojenosti za oblast obchod a servis**

Tab. 4.7.18 Statistické vyhodnocení spokojenosti oblasti obchod a servis

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
obchod a servis	190	72	4	4	3,66	4	4	0,59

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Celková průměrná spokojenost za oblast obchodu a servisu je na velice dobré úrovni a bez problémů splňuje požadavek na minimální dosaženou spokojenost. Většina respondentů volila nejlepší možnost hodnocení. Jen u každé z otázek se několikrát objevily obě možnosti záporného hodnocení spokojenosti s danou oblastí. Přesto dle zvoleného kritéria není třeba zařadit žádnou z oblastí mezi priority, které by bylo třeba zlepšovat.

## Oblast komunikace

**Otázka č. 18** Jak obecně hodnotíte úroveň a kvalitu komunikace ve firmě RETIGO ?

Tab. 4.7.19 Statistické vyhodnocení otázky č. 18

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
18	58	14	0	0	3,81	4	4	0,40

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Tato otázka je spíše obecnějšího charakteru, kde byli respondenti nabádáni, aby v ní zhodnotili několik oblastí v jednom bodu. Je to z toho důvodu, že v dotazníku už nebyl prostor na více otázek, ale pro firmu RETIGO je důležité mít v oblasti komunikace zpětnou vazbu od zákazníků, jelikož i ta dostála v průběhu přechodu k modelové řadě VISION řady změn. Z tabulky vidíme, že zákazníci vnímají úroveň komunikace jako velice dobrou a průměrná spokojenost dosáhla jedné z nejvyšších hodnot z hodnocených faktorů. Drtivá většina respondentů volila nejlepší možnost hodnocení. To znamená pro firmu pozitivní potvrzení, že se v této oblasti vydala správným směrem.

**Otázka č. 19** Jak hodnotíte úroveň komunikace, odbornost a přístup našich servisních techniků?

Tab. 4.7.20 Statistické vyhodnocení otázky č. 19

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
19	52	10	0	0	3,84	4	4	0,37

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Průměrná spokojenost zákazníků s touto vlastností je vůbec nejvyšší ze všech hodnocených faktorů v našem dotazníku. Valná většina respondentů volila proto nejlepší možnost hodnocení. Firma v loňském roce zavedla samostatnou pozici servisního manažera pro zahraniční zákazníky, kteří byli téměř ve všech případech v dotazníku velmi spokojeni, což lze také brát pozitivně.

**Otázka č. 20** Jak hodnotíte komunikaci a přístup našich školících kuchařů?

Tab. 4.7.21 Statistické vyhodnocení otázky č. 20

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
20	44	12	4	0	3,67	4	4	0,60

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

U této otázky se firma RETIGO asi nejvíce obávala, že spokojenost zákazníků bude na nízké úrovni. Výsledek je proto velmi milým zjištěním. Většina respondentů zvolila nejlepší možnost hodnocení. 4 respondenti sice hodnotili tuto oblast jako spíše špatnou, ovšem nikdo z nich nepřistoupil k nejhoršímu hodnocení. Proto není třeba z pohledu průměrné spokojenosti zařadit tuto oblast do priorit.

**Vyhodnocení průměrné spokojenosti za oblast komunikace**

Tab. 4.7.22 Statistické vyhodnocení spokojenosti oblasti komunikace

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
komunikace	154	36	4	0	3,77	4	4	0,47

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Celkovou průměrnou spokojenost s úrovní komunikace lze hodnotit jako velmi dobrou. Velká většina respondentů volila nejlepší možnost hodnocení a jen čtyřikrát se vyskytlo hodnocení *spíše špatné*.

**Vyhodnocení průměrné spokojenosti za všechny oblasti**

Tab. 4.7.23 Statistické vyhodnocení spokojenosti za všechny oblasti

otázka/ body	4	3	2	1	průměr	modus	medián	sm. odchylka
celkem	1526	710	34	4	3,69	4	4	0,52

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

Průměrnou spokojenost za všechny oblasti uvádím jen pro orientaci. Rozhodně by nebylo možné na základě jediné hodnoty vyvodit nějaké relevantní závěry. Přestože je celková průměrná spokojenost spolehlivě nad minimální požadovanou hodnotou, několik dílčích faktorů toto kritérium nesplnilo a bylo třeba je zařadit mezi priority a budou předmětem další analýzy.



## Seznam priorit z modelu pouze spokojenost

Tab. 4.7.24 Seznam priorit podle modelu pouze spokojenost

Vlastnost	průměrná spokojenost
ACTIVE CLEANING - mycí prostředek	3,38
ACTIVE CLANING - obsluha mytí	3,41
přehlednost dotykového displeje - Orange	3,43
ACTIVE CLANING - řešení pro servis	3,44
jednoduchost tvorby programů - Orange	3,45
ovladatelnost - Orange	3,48
přesnost dotykového displeje - Orange	3,48

Zdroj: Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka – příloha č. 3

V tabulce je uvedeno 7 atributů, kterých nespĺnilo požadavek na minimální průměrnou spokojenost. Pokud bychom na vyhodnocení použili pouze s průměrnou spokojeností, museli bychom konstatovat, že podle zvolených kritérií je třeba se na tyto vlastnosti zaměřit a hledat způsob jejich zlepšení. V dalších dvou metodách budeme ovšem brát v potaz i důležitost jednotlivých faktorů. Teprve poté po srovnání spokojenosti a důležitosti bude možné vyvodit konečné závěry z našeho měření.

## Vyhodnocení Otázek 11 a 12

Tyto dvě otázky byly vyhodnoceny samostatně, protože se svou povahou od ostatních otázek v dotazníku značně lišily. Nedávaly obecný nebo konkrétní podnět ke zlepšení, ale pro firmu RETIGO představovaly zajímavé srovnání s konkurencí z hlediska kvality a ceny a také jakousi kontrolu pro vyhodnocení spokojenosti celého dotazníku.

Tab. 4.7.25 Srovnání s konkurenčními modely

body/značka	RETIGO	RATIONAL	CONVOTHERM	ELOMA	LAINOX
5	50	34	10	2	2
4	22	14	10	4	4
3	0	4	2	8	10
2	0	0	4	6	4
1	0	0	0	0	8
<b>průměr</b>	<b>4,69</b>	<b>4,58</b>	<b>4</b>	<b>3,10</b>	<b>2,57</b>

Zdroj: Vyhodnocení dotazníků spokojenosti zákazníka

Výsledek vyhodnocení této otázky je pro firmu RETIGO velmi potěšitelný, protože firma RATIONAL představuje celosvětového lídra a průkopníka na trhu parních

konvektomatů. Rovněž i zbylí dva němečtí producenti patří na tomto trhu mezi absolutní špičku a firma RETIGO se dlouhé roky snažila zařadit se po jejich bok. Firma LAINOX patří mezi levnější a méně kvalitní producenty, což se odrazilo i v hodnocení. Výsledek je ovšem značně ovlivněn faktem, že respondenti hodnotili jen ty značky, s kterými mají nějaké zkušenosti. Proto různý počet četností odpovědí u jednotlivých značek výsledky hodně ovlivnil. Rozhodně nelze na základě takového počtu odpovědí konstatovat, že konvektomaty RETIGO jsou u koncových uživatelů ceněny více než konvektomaty RATIONAL nebo CONVOTHERM.

Tab. 4.7.26 Ohodnocení cen v porovnání s cenami a kvalitou konkurenčních modelů

cena	velmi nízká	spíše nízká	srovnatelná	spíše vysoká	velmi vysoká	průměr
četnosti	0	20	48	8	2	3,10

Zdroj: Vyhodnocení dotazníků spokojenosti zákazníka

Cílová hodnota, kterou by bylo v hodnocení této otázky dosáhnout, byla položka *srovnatelná*. Lehce nad touto hodnotou se pohybuje i průměrný výsledek této otázky, což lze považovat za velmi uspokojivé.

### Vyhodnocení otevřených otázek

Otevřené otázky byly v dotazníku proto, aby respondenti dostali prostor vyjádřit se k oblastem, které s kvalitou poskytovaného produktu nesporně souvisí a zároveň mohli otevřeně vyjádřit svůj názor a nebyli ničím omezeni. Z těchto odpovědí mohly vyplynout důležité podněty pro případné další zlepšování nebo dokonce i při budoucím vývoji nových modelů.

#### Otázka č. 21 Chybí vám u konvektomatů RETIGO VISION nějaká funkce?

62 respondentů odpovědělo, že nechybí.

Zbylí respondenti měli následující připomínky a podněty:

- chybějící česká nápověda pro Vision Agent
- funkce na vaření polívek
- automatická signalizace stand-by po konci ACTIVE CLEANING

**Otázka č. 22** Je něco, co v technickém provedení konvektomatů RETIGO VISION postrádáte?

51 respondentů odpovědělo, že nepostrádají

Uvedené připomínky a podněty:

- lepší uchycení vpichové jehly
- nožky podstavec
- silnější umývací čerpadlo
- samonavíjecí sprcha
- více modelů v plynovém provedení
- lepší izolace
- otočení vzduchového filtru o 180 stupňů

**Otázka č. 23** Měli jste za dobu používání nějaké závažnější problémy s konvektomaty RETIGO VISION?

46 respondentů odpovědělo, že nemělo.

Uvedené připomínky a podněty:

- tečení vody při mytí kolem dveří dole u vozíku
- klika – zablokované dveře
- problémy se softwarem
- nepřesnost dotykového displeje
- usazování vodního kamene u bojlerové verze
- vytékající voda při mytí
- tlačítko stop a start má špatný dotyk
- změna počtu zásuvů u největšího modelu
- nemožnost překladu programů do ruského jazyka
- problémy s displejem
- doléhání dveří
- protékání těsnění

**Otázka č. 24** Používáte automatický systém vaření EASY COOKING?

18 respondentů odpovědělo, že tento systém používá, 14 tento systém používá příležitostně a 21 respondentů tento systém nepoužívá vůbec.

Závěry z těchto odpovědí budou rozebrány až v kapitole č. 5.

#### 4.7.2 Model důležitost spokojenost

V kapitole 4.6 je uveden postup k přiřazení důležitosti k jednotlivým faktorům. V příloze č.. naleznete tabulku s hodnocením důležitosti jednotlivými pracovníky firmy RETIGO a průměrnou hodnotu důležitosti každého faktoru, která je výchozí pro mé vyhodnocení.. V následujících tabulkách budou uvedeny všechny faktory z dotazníku spolu s dosaženou průměrnou spokojeností (rozděleny do 3 částí podle dotazníku) a přiřazenou důležitostí. Faktory budou seřazeny sestupně podle důležitosti.

**Tab. 4.7.2.1 Srovnání průměrné spokojenosti a důležitosti – oblast kvalita produktu**

Otázka	průměrná spokojenost	důležitost
1a	3,73	10
3B	3,66	10
3O	3,48	10
4Bb	3,54	10
4Ob	3,48	10
6b	3,37	10
9	3,63	10
1b	3,59	9,67
2B	3,89	9
2O	3,60	9
1c	3,77	8,67
4Ba	3,73	8,67
4Oa	3,61	8,67
6c	3,44	8,67
8B	3,55	8,67
8O	3,45	8,67
5B	3,71	7,67
5O	3,61	7,67
7	3,57	7,67
13	3,63	7,67
6a	3,74	7,33
4Bc	3,65	7
4Bd	3,92	7
4Oc	3,43	7
4Od	3,83	7
6d	3,38	7
10	3,55	6,33
1d	3,87	5,33

Zdroj. Vyhodnocení modelu důležitost – spokojenost- příloha č. 5

Z tabulky vidíme, že více jak polovina faktorů má přiřazenou důležitost nad hodnotou 8 bodů, což znamená velmi vysokou důležitost a všem těmto faktorům je třeba věnovat pozornost. Je vidět, že 7 vlastností má dokonce průměrnou důležitost na nejvyšší možné hodnotě, což znamená z pohledu produktu životně důležité vlastnosti. Pokud bychom brali v potaz kritéria první použité metody, hned 3 vlastnosti s nesplněnou požadovanou mírou spokojenosti spadají mezi životně důležité. Ostatní vlastnosti s neuspokojivou průměrnou spokojeností nemají míru důležitosti nižší než 7, proto je třeba jim všem věnovat pozornost a zařadit je mezi priority. Žádná z vlastností neměla přiřazenou míru důležitosti pod 5 bodů, proto není nutné konstatovat, že některá vlastnost má při velmi nízké důležitosti velmi vysokou spokojenost.

**Tab. 4.7.2.2 Srovnání průměrné spokojenosti a důležitosti – oblast obchod a servis**

Otázka	průměrná spokojenost	důležitost
17	3,67	8,67
16	3,63	8
14	3,71	7,67
15	3,64	7,33

Zdroj. Vyhodnocení modelu důležitost – spokojenost- příloha č. 5

V oblasti obchodu a servisu neměla žádná z hodnocených vlastností míru spokojenosti pod požadovanou hranici. Přesto je z tabulky vidět, že všechny vlastnosti mají míru důležitosti nad 7 bodů, proto je třeba těmto vlastnostem věnovat i nadále pozornost a snažit se minimálně o udržení stávající kvality těchto služeb. Žádná z vlastností nemá přiřazenou důležitost menší než 5 bodů.

**Tab. 4.7.2.3 Srovnání průměrné spokojenosti a důležitosti – oblast komunikace**

Otázka	průměrná spokojenost	důležitost
20	3,67	8,33
18	3,81	7,33
19	3,84	6,00

Zdroj. Vyhodnocení modelu důležitost – spokojenost- příloha č. 5

Z tabulky vidíme, že všechny vlastnosti z oblasti komunikace mají velmi vysokou míru spokojenosti. Ovšem první dvě vlastnosti mají míru důležitosti nad 7 bodů, proto je důležité kvalitu těchto vlastností minimálně udržet na současné úrovni. Žádná z vlastností opět nemá přiřazenou důležitost menší než 5 bodů.

Stanovení priorit podle modelu důležitost – spokojenost

**Tab. 4.7.2.4 Priority podle srovnání důležitosti a spokojenosti**

Otázka	průměrná spokojenost	důležitost
ACTIVE CLEANING - výsledky mytí	3,37	10
přesnost dotykového displeje - Orange	3,48	10
způsob ovládání - Orange	3,48	10
ACTIVE CLEANING - řešení pro servis	3,44	8,67
jednoduchost tvorby programů - Orange	3,45	8,67
ACTIVE CLEANING - mycí prostředek	3,38	7
přehlednost dotykového displeje - Orange	3,43	7

Zdroj. Vyhodnocení modelu důležitost – spokojenost - příloha č. 5

Tentokrát jsou vlastnosti seřazeny sestupně podle důležitosti, přičemž vlastnosti se stejnou důležitostí jsou uspořádány podle průměrné spokojenosti. Vidíme, že pořadí priorit je po zohlednění důležitosti poněkud jiné než při první použité metody. Nicméně první priorita pro zlepšení zůstává u obou metod stejná.

V tabulce jsou uvedeny pouze ty vlastnosti, které v první metodě nevyhověly požadavku na minimální průměrnou spokojenost. Neznamená to ovšem, že zbylým vlastnostem není třeba věnovat pozornost. U všech důležitých faktorů je třeba i nadále dbát minimálně o současné udržení poskytované úrovně kvality. Je na zvážení firmy samotné, pokud by některé z těchto vlastností nebylo třeba vhodné ještě vylepšit.

#### 4.7.3 Diferenciální přístup

Podle této metody jsou v následujících tabulkách uvedeny rozdíly za jednotlivé oblasti dotazníku mezi přiřazenou důležitostí a dosaženou mírou průměrné spokojenosti. Tyto rozdíly jsou seřazeny sestupně. Proto je důležité hodnotám s nejvyšším rozdílem věnovat pozornost a řadit je mezi priority. Zároveň je důležité při stejných diferencích dávat přednost vlastnostem s vyšší mírou důležitosti.

V této metodě půjde dobře vidět, proč jsem zvolil desetibodovou škálu důležitosti. Některé vlastnosti či atributy jsou pro tento produkt natolik klíčové, že jim je třeba věnovat zvýšenou pozornost neustále a snažit se o jejich neustále zlepšování. Předchozí použité metody právě tento aspekt nedokážou zohlednit. Pokud některé z těchto uvedených vlastností

měly velmi dobrou míru spokojenosti, vylučovalo je to z další analýzy. Díky diferenciálnímu přístupu však budou mezi priority zařazeny i tyto vlastnosti.

### Vyhodnocení diferenciálního přístupu – oblast kvalita produktu

**Tab. 4.7.3.1 Diferenciální přístup – kvalita produktu**

otázka	průměrná spokojenost	důležitost	diference
6b	3,37	10	6,63
4Ob	3,48	10	6,52
3O	3,48	10	6,52
4Bb	3,54	10	6,46
9	3,63	10	6,37
3B	3,66	10	6,34
1a	3,73	10	6,28
1b	3,59	9,67	6,08
2O	3,60	9,00	5,40
6c	3,44	8,67	5,22
8O	3,45	8,67	5,22
8B	3,55	8,67	5,12
2B	3,89	9,00	5,11
4Oa	3,61	8,67	5,06
4Ba	3,73	8,67	4,94
1c	3,77	8,67	4,90
7	3,57	7,67	4,10
5O	3,61	7,67	4,06
13	3,63	7,67	4,04
5B	3,71	7,67	3,95
6d	3,38	7,00	3,62
6a	3,74	7,33	3,60
4Oc	3,43	7,00	3,57
4Bc	3,65	7,00	3,35
4Od	3,83	7,00	3,17
4Bd	3,92	7,00	3,08
1d	3,87	5,33	1,46

Zdroj: Vyhodnocení diferenciálního modelu – příloha č. 6

Z tabulky jasně vidíme, že se nám mezi priority zařadily i ty vlastnosti, které v předchozích metodách díky vysoké míře průměrné spokojenosti nevyžadovaly další pozornost. Konečné závěry však vyvodím až po srovnání priorit ze všech 3 použitých metod.

## Vyhodnocení diferenciálního přístupu – oblast obchod a servis

**Tab. 4.7.3.2 Diferenciální přístup – obchod a servis**

otázka	průměrná spokojenost	důležitost	diference
17	3,67	8,67	5,00
16	3,63	8,00	4,37
14	3,71	7,67	3,96
15	3,64	7,33	3,70

Zdroj: Vyhodnocení diferenciálního modelu – příloha č. 6

U oblasti obchodu a servisu je vidět, že žádná z hodnot difference není větší než 5 a proto v porovnání s oblastí kvality produktu nebude třeba tyto vlastnosti řadit mezi priority.

## Vyhodnocení diferenciálního přístupu – oblast komunikace

**Tab. 4.7.3.3 Diferenciální přístup – obchod a servis**

otázka	průměrná spokojenost	důležitost	diference
20	3,67	8,33	4,67
18	3,81	7,33	3,53
19	3,84	6,00	2,16

Zdroj: Vyhodnocení diferenciálního modelu – příloha č. 6

I v oblasti komunikace není z žádná hodnot difference nějak vysoká a proto není třeba ani jednu vlastnost zařadit mezi priority.

## 4.8 Seznam priorit

**Tab. 4.8.1 Srovnání priorit použitých metod**

Pouze spokojenost	Důležitost - spokojenost	Diferenciální přístup
AC - mycí prostředek	AC - výsledky mytí	AC - výsledky mytí
AC - obsluha mytí	přesnost dotykového displeje - O	přesnost dotykového displeje - O
přehlednost displeje - O	způsob ovládání - O	způsob ovládání - O
AC - řešení pro servis	AC - řešení pro servis	přesnost dotykového displeje - B
tvorba programů - O	jednoduchost tvorby programů - O	výsledky vaření
ovladatelnost - O	AC - mycí prostředek	ovladatelnost - B
přesnost dotykového displeje - O	přehlednost dotykového displeje - O	kvalita konvektomatu
		spolehlivost konvektomatu
		nabídka funkcí - O
		AC - řešení pro servis
		tvorba programů - O



**Konečné priority, které je třeba zlepšit:**

- ACTIVE CLEANING - výsledky mytí
- přesnost dotykového displeje – model Orange
- způsob ovládání – model Orange
- ACTIVE CLEANING - technické řešení pro servis
- jednoduchost tvorby programů – model Orange
- ACTIVE CLEANING – mycí prostředek

**Priority, kterým je třeba neustále věnovat zvýšenou pozornost:**

- přesnost dotykového displeje – model Blue
- výsledky vaření
- ovladatelnost – model Blue
- nabídka funkcí
- kvalita a spolehlivost obou modelů

## 5. Závěrečná doporučení

Doporučení rozdělím podle čtyř oblastí v dotazníku. Hlavním předmětem budou doporučení týkající se všech priorit z výsledků dotazníku. Budu se snažit okomentovat a vyvodit doporučení ze všech podnětů z otevřených otázek. Jelikož jsem nedosáhl očekávaného počtu vyplněných dotazníků z důvodu popsaných již dříve, značná část mých doporučení se bude rovněž týkat dalšího provádění podobných průzkumů ve firmě RETIGO.

### 5.1 Doporučení z oblasti kvality produktu

Z výsledků všech 3 metod nám jako nejvíc problematická oblast vychází systém automatického mytí ACTIVE CLEANING. Tento systém je jedním z prvků, který sice nemá vliv na úplně základní funkce fungování parního konvektomatu, ovšem je zákazníky velmi hojně využíván. Z pohledu srovnání se starším modelem tvoří tento prvek jeden z pilířů výsledné inovace (dále např. EASY COOKING, VISION TOUCH). Základní funkce dokážou všechny konvektomaty od všech výrobců plnit víceméně srovnatelně. Jsou to právě tyto zlepšovací prvky, které zvyšují zákaznický komfort, dokáží vytvořit konkurenční výhodu a mohou být při rozhodování o koupi jedním z klíčových faktorů.

Proto bylo cílem u takového prvku dosáhnout co nejvyšší spokojenosti zákazníků. To se ovšem při zvolených kritériích bohužel nepodařilo. Sice se na první pohled může zdát, že průměrná spokojenost nad úrovní spíše dobrý je na dobré úrovni. Při zvolené škále to však znamená, že zákazníci ho hodnotí sice spíše kladně, ovšem už se zde vyskytují i nějaké vady a chyby. Vzhledem k tomu, že firma RETIGO usiluje o totální kvalitu svých produktů a služeb, bude zřejmě nutné u tohoto systému provést do budoucna určitá nápravná opatření.

Nejhůře z celého systému ACTIVE CLEANING v hodnocení dopadl mycí prostředek. Proto vůbec prvním klíčovým krokem je zjistit, zda hodnocení celého systému nevychází právě jen ze špatného mycího prostředku. Často se stává, že relativně malé věci mohou být příčinou velkých problémů. Proto doporučuji se domluvit s několika koncovými uživateli z blízkého okolí, zda by nebyli ochotni se podílet na provedení testů mycího systému. Samozřejmě by museli být zřejmě motivováni nějakou malou odměnou.

Bylo by nutné provést testy u více konvektomatů. V první fázi bych doporučil vyzkoušet více druhů mycích prostředků a výsledky podrobil srovnání. Dále bych otestoval a důsledně zkontroloval všechny uvedené problémy z otázky č. 23 týkajících se systému ACTIVE CLEANING. Pokud by se některý z těchto problémů v testech vyskytl, bylo by nutné urychleně ve spolupráci s oddělením výroby a oddělením jakosti vymyslet nápravná opatření. Pokud by výsledky a účinnost mytí byly ovlivněny jen kvalitou mycího prostředku, doporučil bych přejít na mycí prostředek, který v testech byl nejúčinnější. Cena mycího prostředku je zanedbatelná, proto bych se na ni neohlížel.

Samostatným problémem může být způsob řešení pro servis. Tím se má na mysli instalace systému, provádění oprav, výměna součástí apod. Respondenti ho zřejmě hodnotí jako složitější. Proto doporučuji firmě RETIGO analyzovat i tuto oblast, zda by nebylo dobré ji do budoucna vyřešit lépe a zjednodušit, případně více podrobněji rozebrat v dalším průzkumu měření spokojenosti zákazníka.

Pokud by ovšem problémy s mytím byly způsobeny samotným principem celého systému, představovalo by to mnohem větší komplikace a dlouhodobější trvání samotné nápravy. Bylo by nutné v kooperaci několika oddělení (např. formou brainstormingu) navrhnout nápady, jak tento systém zlepšit. Poté tyto návrhy analyzovat, vybrat nejvhodnější a najít způsob, jak tyto nápady implementovat.

Další problematickou oblastí byl způsob ovládání u modelu Orange. S touto vlastností se z počátku produkce modelové řady VISION firma RETIGO hodně potýkala. Proto na jaře roku 2009 přišla s vylepšeným řešením způsobu ovládání. Je otázkou, jestli se tato zlepšení už do výsledků našeho průzkumu plně promítla. Doporučuji získat zpětnou vazbu od několika koncových uživatelů modelu Orange (např. formou telefonátu nebo osobního setkání). V našem dotazníku žádné konkrétní podněty ohledně způsobu ovládání tohoto modelu nejsou, proto by bylo dobré získat co nejvíce konkrétních podnětů získat přímo od koncových uživatelů. Tyto podněty by bylo nutné vyhodnotit a poté rozhodnout, zda některé z nich by bylo možné a dobré implementovat.

S výše uvedenou oblastí souvisí i přesnost dotykového displeje u provedení Orange. I zde bych doporučoval získat zpětnou vazbu (lze provést najednou s předchozí) od koncových

uživatelů a poté podněty analyzovat a snažit se najít vylepšený způsob řešení. Důležité je ale si uvědomit, zda poněkud nižší spokojenost nesouvisí u těchto vlastností s tím, že provedení Orange nabízí díky nižší ceně mnohem menší komfort než provedení Blue.

Poslední oblastí z kvality produktu, která by vyžadovala zlepšení, je způsob tvorby programů u provedení Orange. Zde mají zákazníci na mysli způsob uložení jakéhokoliv způsobu vaření, aby příště veškeré hodnoty nemuseli nastavovat ručně, ale jen zvolili číslo programu pod kterým by zvolený způsob vaření byl uložen. Zde je čistě na hodnocení firmy RETIGO, zda je tento systém zbytečně složitý a mohlo by snadno dojít ke zjednodušení. Ovšem tento problém může být způsoben i nedostatečným školením ze strany obchodních partnerů firmy u koncových zákazníků.

Kromě těchto problematických oblastí je nutné věnovat pozornost i všem prioritám, které sice mají dobrou míru spokojenosti, ovšem jejich nepatrné podcenění a zhoršení kvality by mohlo mít pro firmu závažné následky. Změny a zlepšení na produktech se provádějí neustále, minimálně v ročních cyklech. Proto doporučuji pravidelně analyzovat všechny uvedené priority a dokumentovat veškeré připomínky a návrhy na zlepšení. Ideálním řešením by bylo vytvoření pracovního týmu skládajícího se z různých oddělení napříč firmou, který by se výše uvedenými oblastmi pravidelně zabýval a měl na starost jejich řešení a budoucí vývoj portfolia produktů firmy.

## **5.2 Oblasti obchod, servis a komunikace**

Z oblastí obchodu, servisu i komunikace nevyžaduje žádná z hodnocených vlastností jakékoliv zásahy, protože spokojenost s nimi ze strany zákazníků je na hodně dobré úrovni. Vzhledem k povaze našeho průzkumu těmto oblastem nebyla přiřazena vysoká důležitost. Je třeba si ovšem uvědomit, že pokud bychom prováděli tento průzkum se zaměřením na právě tyto oblasti, rázem by jejich důležitost byla na daleko vyšší úrovni. Z toho důvodu by rozhodně nebylo možné konstatovat, že těmto vlastnostem není třeba věnovat pozornost. I tyto oblasti by měly podléhat pravidelnému zhodnocení v týmu a zabývat se jakýmkoliv návrhy a připomínkami, které by mohly vést ke zlepšení zmíněných oblastí.

### **5.3 Otevřené otázky**

V rámci otevřených otázek doporučuji analyzovat všechny podněty z otázek č. 21 a 22. Následně by bylo dobré zhodnotit jejich případnou důležitost a dopad na samotný produkt. Bylo by nutné také brát v potaz složitost implementace těchto nápadů a dopad na výrobu samotnou.

V rámci otázky č. 23 doporučuji všechny uvedené problémy zaznamenat. Je zřejmé, že jen malé procento zákazníků si stěžuje a nebýt provedení tohoto průzkumu, firma by o většině z nich pravděpodobně ani nikdy nevěděla. Proto doporučuji oddělení jakosti provést analýzu těchto problémů, zda šlo jen o náhodné jevy. Pokud ne, bylo by dobré provést opatření k nápravě, aby k těmto vadám v budoucnu už nedocházelo.

Co se týká otázky na využití automatického systému vaření EASY COOKING, výsledky jsou lepší, než jaké byly očekávání. Přestože asi polovina respondentů tento systém nepoužívá, je to mnohem lepší číslo, než u podobných řešení u konkurence. Bohužel nikdo z respondentů nenapsal u této otázky jakýkoliv podnět nebo komentář

Uvedená doporučení jsou pouze orientační. Je důležité vždy zohlednit, jaký dopad by provádění takových kroků mělo na samotnou firmu z hlediska nákladů, času, zásahů do výrobního procesu atd. Vždy by mělo platit, že dlouhodobý přínos z provádění takovýchto zlepšení bude vždy efektivní a vyšší, než případné náklady pramenící z relativní nižší spokojenosti.

### **5.4 Provádění dalších průzkumů**

Při očekávané návratnosti dotazníku jsem počítali s aktivní spoluprací obchodních partnerů firmy RETIGO, kdy jsem očekávali, že nám obchodní partneři zašlou kontakty na své zákazníky. Bohužel po více jak dvou měsících naléhání a proseb kontakty zaslal jen minimální počet firem. Proto je do budoucna třeba postupovat jinak.

Prvním mým doporučením je vytvořit databázi konečných uživatelů firmy RETIGO. Bude nutné obchodním partnerům vysvětlit, proč je právě tohle pro firmu důležité. Pro jakýkoliv budoucí vývoj produktu nebo provedení průzkumu je důležité mít zpětnou vazbu

právě i od koncových zákazníků. Proto bude nutné opět na své obchodní partnery naléhat a získat od nich tyto kontakty. Tento krok by se týkal jen českého a slovenského trhu, v zahraničí by takový krok byl velmi obtížně realizovatelný. Bude důležité zvolit opět i určitý způsob motivace, kdy by firmy za určitý počet dotazníků dostaly nějakou odměnu formou dárku, slevy apod.

Je zřejmé, že získání těchto kontaktů bude po předchozí zkušenosti trvat i několik měsíců, ale pro firmu RETIGO je to opravdu důležité z hlediska budoucích průzkumů. Proto je třeba se nebát na firmy opravdu naléhat a vyvinout veškeré úsilí na získání těchto kontaktů. Jakmile bude vytvořena databáze s kontakty, bude nutné vymyslet způsob jejich aktualizace pomocí objednávek od obchodních partnerů. Tento krok bude vyžadovat domluvu s obchodními partnery. Doporučuji zjistit od administrátora systému MFG/PRO ve firmě RETIGO, zda by výše uvedený krok nešlo řešit i pomocí tohoto informačního systému.

Jakmile bude mít firma vytvořenou databázi (a bude ji průběžně aktualizovat), může koncové zákazníky zahrnout do všech budoucích průzkumů a bude mít k nim jednodušší a bližší přístup. Zejména při budoucím vývoji nového produktu bude zpětná vazba od koncových uživatelů velmi cenná.

Zároveň doporučuji umožnit těmto koncovým zákazníkům přístup do zákaznické sekce na webových stránkách firmy RETIGO. To by umožňovalo je snadno informovat o veškerých novinkách a akcích. Dalším doporučením je vytvořit na webových stránkách firmy RETIGO sekci, kde by i sami zákazníci mohli kdykoliv psát své veškeré připomínky nebo podněty.

Jinak bych doporučoval v budoucích průzkumech volit způsob motivace respondentů k vyplnění dotazníků. V tomto průzkumu jsem zvolili formu pro každého zákazníka malý dárek. Mnohem účinnější by však mohl být způsob, kdy za vyplnění dotazníku by respondent byl zařazen do soutěže o slosování o nějakou hodnotnější cenu. Takovou cenou by mohl být třeba zájezd, forma nějakého zážitku nebo služby či mobilní telefon. Vždy je ovšem na zvážení firmy, zda právě prováděný průzkum je natolik důležitý, aby vyžadoval takové náklady. Ovšem pokud vezmeme náklady, které by byly spojené se zadáním takového průzkumu marketingové agentuře, vychází tento způsob jako levný.

V příštím průzkumu spokojenosti zákazníka bych doporučoval zaměřit se i na oblasti, na které se v tomto průzkumu nedostalo. Těmito oblastmi by mohlo být zhodnocení oblasti distribuce, vyřizování a přístup k reklamám, zhodnocení přístupu všech pracovníků, kteří velmi úzce souvisejí s prodejem atd. K tomu bych přiřadil všechny oblasti, které po zhodnocení našeho průzkumu vyžadují zlepšení. Klíčové je ovšem načasování takového průzkumu, kdy určitou dobu bude trvat, než si zákazníci uvědomí a ocení implementaci změn vedoucí k jakémukoliv zlepšení.

Závěrem lze konstatovat, že celá strategická koncepce s názvem RETIGO VISION byla přes některé drobné problémy krok správným směrem a zákazníci to tak povětšinou vnímají. Pokud se firmě podaří ještě některé oblasti vylepšit (a zbylé udržet minimálně na stávající úrovni), dosáhne tím velmi silné konkurenční pozice na globálním trhu.

## 6. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo provést měření spokojenosti zákazníků s konvektomaty RETIGO VISION a na základě kombinace několika metod výsledky měření analyzovat a vyhodnotit. Konkrétněji by se tento cíl dal rozdělit na několik částí. První bylo na základě výsledků průzkumů vyhodnotit vnímání zákazníků konvektomatů RETIGO VISION a tím se utvrdit, zda i zákazníci považují celý koncept RETIGO VISION za krok správným směrem. Dalším a asi nejdůležitějším cílem bylo určit a vymezit na základě kombinace několika metod prioritní oblasti, které je potřeba zlepšit a kudy je třeba věnovat vždy zvýšenou pozornost. Posledním osobním cílem bylo vytvořit hodnotnou práci, jejíž výsledky budou pro firmu RETIGO dobře využitelné v praxi a mé podněty a připomínky z práce by firma využila i při budoucím provádění různých průzkumů.

Samotné provedení práce se odehrávalo ve dvou rovinách. Jednak nastudování a zpracování nutných teoretických znalostí a pak také provedení veškerých kroků vycházejících z uvedené metodiky. Zde byla nutná a důležitá kooperace s pracovníky firmy RETIGO, která fungovala na velmi dobré úrovni. V první fázi jsme si určili, proč tento výzkum vlastně budeme provádět a co od něj budeme očekávat. Dalším a jedním z klíčových kroků bylo sestavení samotného dotazníku spokojenosti zákazníka. Zde jsem si společně určili veškeré oblasti, na které by se mohl dotazník zaměřit. Poté jsem od firmy RETIGO dostal volnou ruku a samotné formulace otázek jsem provedl zcela samostatně. Následně jsme po společné diskuzi vybrali finální podobu dotazníku.

Následovalo určení dalších věcí, jako forma distribuce a metody vyhodnocení dotazníků. Na způsob distribuce jsme měli s pracovníky firmy RETIGO podobný pohled. V oblasti vyhodnocení se pracovníci firmy podíleli na stanovení důležitosti jednotlivých atributů z dotazníku. Samotné vyhodnocení výsledků a návrhy doporučení pak již byly jen v mé kompetenci.

Z nastudovaných teoretických poznatků bylo jasné, že nelze k vyhodnocení využít jen jednu metodu, proto jsem si vybral tři, které by nejlépe zohlednily veškeré důležité aspekty. Při samotném vyhodnocení byl aplikován spíše individuální pohled na jednotlivé atributy a souhrnné údaje byly uváděny spíše pro orientaci. Rozhodně by nebylo možné celý dotazník vyhodnotit na základě jednoho souhrnného indexu. Závěry z jednotlivých metod jsem nejprve



uváděl samostatně a až poté jsem priority ze všech 3 metod porovnával a určil konečný seznam priorit.

V závěru jsem se snažil navrhnout konkrétní doporučení týkající se jednotlivých oblastí z dotazníku. Hlavní část byla věnována návrhu zlepšení pro oblasti priorit z kapitoly analýzy výsledků. Do svých doporučení jsem zahrnul i veškeré podněty vycházející z otevřených otázek dotazníku. Úplně nakonec jsem se snažil uvést návrhy a zlepšení týkajících se dalších průzkumů prováděných v budoucnu.

Firma RETIGO výsledky mé práce ocenila a mé připomínky a podněty využije při provádění jakýchkoliv změn na modelové řadě RETIGO VISION. Rovněž ocenila mé návrhy týkající se provádění dalších průzkumů a nápady na zvýšení návratnosti dotazníků. Z tohoto pohledu považuji cíl mé diplomové práce za naplněný.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- 1) HAGUE, P. Průzkum trhu. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 246 s. ISBN 80-7226-917-8.
- 2) KOTLER, P. *Marketing management*. Přel. V. Dolanský a další. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- 3) KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 4) LOŠŤÁKOVÁ, H.: *B-to-B Marketing. Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd., Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s., ISBN 80-86419-94-0.
- 5) NENADÁL, J. a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 99 s. ISBN 80-02-01672-6.
- 6) ŠALGOVIČOVÁ, J. a kol. *Merenie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu*. Trnava: Tripsoft, 2006. 214 s. ISBN 80-969390-6-8.

### Internetové zdroje

- 7) FONTENOTOVÁ, Gwen. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Quality Progress* [online]. 2005, 6, [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf](http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf)>.
- 8) *PPM Factum* [online]. 2010 [cit. 2010-01-13]. Factum invenio. Dostupné z WWW: <<http://www.factum.cz/csi>>.
- 9) *Systém managementu jakosti* [online]. 210 [cit. 2010-01-10]. Business info. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/>>.
- 10) *Retigo* [online]. 2010 [cit. 2010-03-15]. Retigo. Dostupné z WWW: <[www.retigo.cz](http://www.retigo.cz)>
- 11) <http://www.wikipedia.cz>

## **Dokumenty**

12) ČSN EN ISO 9000

13) Výroční zpráva firmy RETIGO s.r.o. za rok 2008

14) Analýza finančních výsledků firmy RETIGO s.r.o za rok 2008

15) Analýza finančních výsledků firmy RETIGO s.r.o za rok 2009

16) Technická dokumentace – konvektomaty RETIGO VISION

## Seznam zkratek

AC	system automatického mytí ACTIVE CLEANING
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B	konvektomat RETIGO VISION BLUE
cca	přibližně
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
ISO	International organization for standardization
např.	například
O	Konvektomat RETIGO VISION ORANGE
resp.	respektive
sm. odchylka	směrodatná odchylka
tj.	tj.
viz.	lze vidět

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Ostravě dne 26. 4. 2010

.....

David Bártek

Adresa trvalého pobytu studenta:

Zašová 23

756 51 Zašová

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1 – Dotazník zákaznické spokojenosti – čeština**

**Příloha č. 2 – Dotazník zákaznické spokojenosti - angličtina**

**Příloha č. 3 – Výsledky průzkumu měření spokojenosti zákazníka**

**Příloha č. 4 – Stanovení důležitosti jednotlivých faktorů**

**Příloha č. 5 – vyhodnocení modelu důležitost – spokojenost**

**Příloha č. 6 – Vyhodnocení diferenciálního přístupu**

**Příloha č. 7 – Grafické znázornění četnosti odpovědí**

**Příloha č. 8 – výbava konvektomatů RETIGO VISION BLUE**

**Příloha č. 9 - výbava konvektomatů RETIGO VISION ORANGE**